

# Firma

= pracownicy

zaangażowanie

rozwój

odpowiedzialność



# | Spis treści

## **Wprowadzenie — 3**

## **Strategia a Pracownicy — 4**

## **Odpowiedzialność — 8**

1. Rekrutacja — 9
2. Warunki formalne zatrudnienia — 16
3. Wdrożenie – mentoring — 20
4. Komfortowe i bezpieczne warunki pracy — 24
5. Promocja zdrowia i redukcja stresu — 25
6. Work life balance — 27
7. Etyka w relacjach pracowniczych — 28
8. Odejście z firmy — 32

## **Rozwój — 36**

1. Kompetencje — 37
2. Cele w organizacji — 40
3. Ocena — 41
4. Planowanie rozwoju. Ścieżki kariery — 43
5. Zarządzanie talentami — 45
6. Sukcesja — 49
7. Model rozwoju 70-20-10 — 50
8. Narzędzia rozwoju pracowników — 51

## **Zaangażowanie — 64**

1. Komunikacja — 65
2. Dialog — 69
3. Motywacja i satysfakcja pracowników — 71
4. Wspieranie innowacyjności pracowników — 73
5. Konflikt — 75
6. Zarządzanie zmianą — 76
7. Employer branding — 77

## **Podsumowanie — 81**

## **Autorzy publikacji — 82**

## **Firmy uczestniczące w projekcie — 83**

# | Wprowadzenie

## **Szanowni Państwo,**

oddajemy w Państwa ręce cykl zeszytów poświęconych różnym obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to pierwsze przewodniki po świecie CSRu stworzone przez polskich praktyków. Nad publikacjami pracowali w Grupach Roboczych przedstawiciele i przedstawicielki firm – Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

W pięciu zeszytach znajdziemy kompendium wiedzy o etyce, zarządzaniu zasobami ludzkimi, środowisku, wolontariacie pracowniczym oraz zarządzaniu różnorodnością (diversity). Liczne przykłady z praktyki zarządzania czynią publikację atrakcyjną dla osób zarządzających.

Zeszyt poświęcony etyce analizuje obszary działań etycznych w firmie, przybliży także narzędzia wspierające wdrażanie zasad etycznych. Zeszyt o diversity przedstawia stan prawny i faktyczny zarządzania różnorodnością

w Polsce i na świecie, a także korzyści i koszty takiej polityki dla firmy. Zarządzanie wolontariatem w firmach, narzędzia i czynniki sukcesu – to tematyka zeszytu o wolontariacie pracowniczym. Kolejny analizuje całą politykę zarządzania ludźmi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Zeszyt poświęcony zrównoważonemu rozwojowi i ochronie środowiska opisuje przykłady i dobre praktyki ekologicznego zarządzania. Wszystkie zeszyty są dostępne w wersji elektronicznej na portalu [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

Zachęcam Państwa do lektury oraz twórczego wkładu w postaci komentarzy i uwag, które nasunęły się Państwu po przeczytaniu publikacji. Z pewnością wykorzystamy je przy tworzeniu kolejnych zeszytów.

**Mirella Panek-Owsiańska**  
Prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu

# Strategia a pracownicy

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) stanowi zintegrowane podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje odpowiedzialność za całościowe funkcjonowanie firmy, relacje z otoczeniem i kluczowymi interesariuszami oraz wpływ działalności firmy na środowisko, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne. Szczególnie ważne dla firm staje się obecnie skupienie na najważniejszych interesariuszach oraz kluczowych zagadnieniach, również w perspektywie środowiska pracy. Pośród wewnętrznych interesariuszy, pracownicy firmy zajmują szczególne miejsce. Integracja strategii biznesowej firmy, strategii HR oraz strategii CSR ma istotny wpływ na długookresową efektywność finansową pracodawcy, spójny rozwój pracowników oraz organizacji. Proces ten stanowi istotny czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw, jak również na stabilizację funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie kompetencjami i indywidualnymi celami pracownika, rozbieżnymi z celami organizacji, uniemożliwia rozwój wiedzy, umiejętności i zachowań adekwatnych do potrzeb przedsiębiorstwa. Jednocześnie realizacja strategii firmy bez dbania o zaangażowanie pracowników, odpowiadania na ich oczekiwania i transparentnego dialogu w oczywisty sposób uniemożliwia osiągnięcie przez firmę założonej efektywności i nie sprzyja wydajności pracowników.

Firmy muszą stale podnosić kompetencje pracowników, po to, by odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów, inwestorów i społeczeństwa. Wysoki poziom fluktuacji, utrata kluczowych pracowników, wysokie koszty rekrutacji, zmiany oczekiwań na rynku pracy to tylko kilka spośród kluczowych obszarów ryzyka, na które narażone jest środowisko pracy z perspektywy zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu.

Gwarancją sukcesu firmy jest określenie wartości, misji i wizji organizacji, oraz, na ich podstawie, strategiczne zdefiniowanie spójnego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa,

znajdującego odzwierciedlenie w warstwie biznesowej, zarządzaniu pracownikami oraz zaangażowaniu społecznym i środowiskowym.



**Rys. 1 Rola i wpływ wartości, misji i wizji na strategię firmy.**  
*Źródło: Opracowanie własne*

W niniejszej publikacji postaramy się określić znaczenie i rolę CSR w miejscu pracy, zarówno z perspektywy pracowników, jak i pracodawców. Tworząc przewodnik mieliśmy na celu przygotowanie praktycznego narzędzia opartego na najlepszych praktykach, które może stanowić inspirację dla obu stron, pracodawców, jak i pracowników, zarówno dla dokonania analizy obecnych praktyk w miejscu pracy i wprowadzenia konkretnych ulepszeń, jak i zyskiwania świadomości przez pracowników.

Według światowej organizacji World Business Council for Sustainable Development (Światowa Rada Biznesu Na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju), coraz częściej poszukiwaną kompetencją wśród pracowników jest umiejętność zarządzania relacjami z różnymi grupami interesariuszy oraz wspieranie organizacji w długookresowej perspektywie

– cechy reprezentowane przez osoby ze świadomością kwestii społecznych i środowiskowych. Już dziś firmy powinny rozbudować ofertę strategicznych programów CSRowych, aby podążać za zmieniającymi się oczekiwaniami na rynku pracy. Jak wynika z badań pracownicy nowego pokolenia, nazywanego Pokoleniem Y, oczekują, że ich pracodawca będzie działać odpowiedzialnie. Prawie połowa osób ankietowanych w Polsce deklaruje, że będzie poszukiwać pracodawców przestrzegających tych samych zasad społecznej odpowiedzialności, co oni sami. Przykładowo, polityka firmy względem zmian klimatycznych jest ważna lub bardzo ważna dla 60 proc. absolwentów. Wartości cenione przez tzw. pokolenie Y znajdują odzwierciedlenie w ocenie środowiska pracy przyszłego pracodawcy. Bardziej podmiotowe podejście do pracownika, umożliwiające realizację zainteresowań i stawianie indywidualnych celów, sprzyjanie godzeniu życia zawodowego i rodzinnego, promowanie zdrowego stylu życia oraz zapewnienie dodatkowej wartości pracy, która przestała być celem samym w sobie – to tylko kilka spośród poszukiwanych czynników.



**Rys.2 Etapy zaawansowania strategii CSR w firmie.**

*Źródło: Opracowanie własne*

W celu przekrojowego zaprezentowania zagadnień i rozwiązań, na które należy zwrócić uwagę tworząc miejsce pracy oparte o wartości zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu, wyróżniliśmy trzy rozdziały: Odpowiedzialność, Rozwój i Zaangażowanie. W naszej ocenie kolejność rozdziałów odpowiada kolejnym etapom zaawansowania organizacji, jeśli chodzi o zintegrowanie CSR, HR i strategii biznesowej, a tym samym pozwoli organizacji uzyskać perspektywę adekwatną do jej potrzeb.

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Rozdział pierwszy dotyczy podstawowych aspektów funkcjonowania pracownika w miejscu pracy, począwszy od momentu zatrudnienia w organizacji, aż do jej opuszczenia. Są to elementy, które uznajemy za kluczowe w tworzeniu odpowiedniego komfortu umożliwiającego rozwój, takie

jak warunki pracy (fizyczne i finansowe), system wdrożenia nowego pracownika, prewencja zachowań nieetycznych. Odpowiedzialne kształtowanie warunków pracy to również umożliwianie utrzymywania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym poprzez elastyczne formy pracy, czy programy skierowane do rodziców, dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.

## ROZWÓJ

Stworzenie możliwości rozwojowych wewnątrz organizacji może być jednym ze sposobów utrzymania pracowników i budowy potencjału na przyszłość. Z perspektywy zrównoważonego zarządzania ludźmi, jako kluczowe można wymienić: rzetelny proces oceny pracowników oraz przejrzyste i regularne udzielanie informacji zwrotnych, różnorodność, docenienie pracowników oraz wspólne ustalenie przyszłej ścieżki kariery pracownika w organizacji. Rolą programów szkoleniowych jest poszerzanie kompetencji pracowników poprzez odpowiednie wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności zawodowych, a także oddelegowanie do zadań, które odpowiadają predyspozycjom osobowościowym. Z perspektywy korzyści rozwojowych szczególną rolę mogą spełniać inicjatywy wykorzystujące potencjał zaangażowania społecznego i środowiskowego. Szkolenia z zakresu dylematów społecznych i środowiskowych pozwalają na budowanie kompetencji wyzwających innowacyjne podejście do problemów biznesowych, poprzez przywództwo, współpracę, negocjowanie i rozwiązywanie problemów.

## ZAANGAŻOWANIE

Dobrą praktyką świadcząca o dojrzałości CSR w organizacji, jest włączanie interesariuszy w dwustronny dialog umożliwiający innowacyjność i współodpowiedzialność za rozwój organizacji. Regularna komunikacja z pracownikami wzmacnia relację z pracodawcą, co jednocześnie zwiększa szansę na odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami. Dialog i zaangażowanie pracowników stanowi gwarancję przejrzystości podejmowanych przez firmę decyzji, co wpływa korzystnie na jej wewnętrzne i zewnętrzne postrzeganie. Szczerość wobec pracowników jest źródłem zaufania, które przenika przez całą strukturę organizacji.

## KORZYŚCI

CSR sprzyja elastyczności w podejmowaniu działań i pozwala organizacji adekwatnie reagować na pojawiające się sygnały z rynku i środowiska pracy oraz wprowadzać innowacyjne rozwiązania w ramach posiadanych przez firmę kompetencji. Strategie i programy CSR mogą pomóc w zarządzaniu ryzykiem poprzez stworzenie środowiska, w którym pracownicy czują odpowiedzialność za wykonywaną pracę i gdzie mogą przekazywać i otrzymywać informację zwrotną (feedback). Wartość CSR dla organizacji przejawia się w sposobie interakcji z pracownikami. Pracownicy oczekują od pracodawcy czegoś więcej niż tylko pensji. Chcą się identyfikować z organizacją i jej wartościami.

Źródła:  
Badanie „Pokolenie Y na rynku pracy” przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers wśród 4200 absolwentów z 44 państw, w tym z Polski, w 2009 r.  
www.wbcsd.org – World Business Council for Sustainable Development

# | Odpowiedzialność

Pierwszym etapem zaawansowania organizacji, jeśli chodzi o zintegrowanie CSR, HR i strategii biznesowej jest odpowiedzialność w wymiarze podstawowych aspektów funkcjonowania pracownika w organizacji. W szczególności można wymienić tu takie elementy jak: zapewnienie odpowiednich warunków pracy, system wdrożenia nowego pracownika, prewencję zachowań nieetycznych oraz stworzenie możliwości zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

## REKRUTACJA

**Rekrutacja** jest procesem ukierunkowanym na znalezienie odpowiedniej osoby na określone stanowisko. Jest to bardzo istotny proces, ponieważ wywiera wpływ na całą organizację.

Decydując się na rekrutację, należy spotkać się z przełożonym zespołu, do którego poszukujemy pracownika i sporządzić jak najbardziej trafny opis stanowiska, a na jego podstawie określić wymagania wobec kandydata i jego profil. Jest to bardzo ważne, ponieważ celem rekrutacji jest znalezienie najlepszej osoby na dane stanowisko. Na tym etapie procesu warto zdefiniować zarówno **oczekiwania** kandydata, jak i to, jaka jest nasza propozycja.

Opis stanowiska powinien uwzględniać:

- = Nazwę i zaszerogowanie stanowiska w strukturze firmy
- = Zakres obowiązków
- = Kompetencje oczekiwane na tym stanowisku
- = Wiedzę, jaką kandydat powinien posiadać
- = Oczekiwane doświadczenie
- = Termin, od którego nowa osoba powinna rozpocząć pracę
- = Formę zatrudnienia (np. umowa na czas nieokreślony lub na czas określony)
- = Wymiar etatu (pełny etat, część etatu)

Definiując propozycję pracodawcy, warto zaprezentować takie elementy jak:

- = Ogólna charakterystyka firmy, działu i/lub zespołu, do jakiego nowy pracownik ma dołączyć
- = Umiejscowienie stanowiska w strukturze organizacyjnej firmy
- = Zakres obowiązków
- = Możliwości dalszej kariery
- = Oferta rozwoju i szkoleń
- = Oferta finansowa (wynagrodzenie)

- = Ciekawe projekty, zakres odpowiedzialności osoby na danym stanowisku
- = Benefity i świadczenia

Niedopasowanie motywacji kandydata do wykonania określonej pracy może skończyć się jego szybkim odejściem lub zwolnieniem. Rozmowa z managerem to również idealny czas na zastanowienie się, czy takie osoby w ogóle istnieją na rynku pracy i jak długo zajmie nam ich znalezienie. Manager często posiada cenne informacje, gdzie można znaleźć najlepszych kandydatów do jego zespołu, a na tej podstawie wybieramy najbardziej optymalny sposób ich wyszukiwania.

**Sposobów rekrutacji** jest wiele, a ich wybór zależy od stopnia skomplikowania stanowiska. Możemy skorzystać ze wszystkich poniżej wymienionych środków w tym samym procesie:

REKRUTACJA	
WEWNĘTRZNA	ZEWNĘTRZNA
Ogłoszenia wewnętrzne	Ogłoszenia zewnętrzne
Wewnętrzna baza danych	Agencja rekrutacyjna
Polecenie pracowników	Polecenie pracowników
Rerekrutacja	Rerekrutacja

Tab. 1 Rekrutacja – sposoby pozyskiwania pracowników

**A) rekrutacji wewnętrznej** – wykorzystywana, jeśli przypuszczamy, że taką osobę możemy znaleźć w naszej firmie. Można zamieścić ogłoszenie w gazetce firmowej,

wewnętrznej bazie danych lub rozpowszechnić za pomocą polecenia „szepanego”, czyli rozpowszechnić w firmie informację jakiej osoby poszukujemy; w przypadku międzynarodowych korporacji możemy poszukiwać kandydatów również na innym niż polskim rynku zwłaszcza gdy,

potrzebne nam są specyficznie umiejętności. Najlepszy sposób to skorzystanie z zagranicznych placówek tej samej firmy (oddelegowanie), zagranicznego oddziału sprawdzonej agencji rekrutacyjnej lub połączenie rekrutacji wewnętrznej z zewnętrzną (poniżej opisane są jej rodzaje).

## REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

### Korzyści dla pracodawcy

- Wzrasta motywacja pracowników i wykorzystanie ich potencjału
- Tanie i szybkie wdrożenie pracownika w nowe obowiązki
- Niskie koszty rekrutacji

### Trudności:

- Kandydat może się nie sprawdzić na nowym stanowisku, a na poprzednie nie może już wrócić
- Brak dopływu „świeżej krwi” do firmy
- Tworzenie wakatów w innym miejscu organizacji
- Negatywne nastawienie managerów, którzy mają poczucie, że „podbiera” im się pracowników
- Poczucie bycia „nie-fair” wobec obecnego przełożonego, które może zniechęcać pracowników do udziału w rekrutacji wewnętrznej
- Brak zaufania do pracownika, który poszukuje pracy na wewnętrznym rynku

### Korzyści dla pracownika

- Możliwość awansu
- Zmiana ścieżki rozwojowej
- Wymiana wiedzy między aktualnym i poprzednim zespołem

### Jak sobie z nimi radzić?

- Manager powinien zacerpnąć możliwie najwięcej informacji o przyszłym pracowniku, a pracownik o potencjalnym stanowisku, jeśli pracownik się nie sprawdza, na początek najlepsza jest szczerza rozmowa na temat oczekiwań obydwu stron
- Skupienie się na doświadczeniu pracownika i znajomości firmy oraz wymianie wiedzy pomiędzy zespołami
- Jeśli pracownik szuka innych możliwości rozwojowych wewnątrz organizacji, należy szczerze porozmawiać z nim na temat jego dalszego rozwoju i, o ile to możliwe, ułatwić mu to. Dodatkowym atutem może być promowanie managerów, którzy dbają o rozwój pracowników (dawanie rekomendacji / polecenia w przypadku rekrutacji wewnętrznej)

Innym ze sposobów rekrutacji wewnętrznej jest **rekrutacja**, czyli ponowne zatrudnienie osoby niegdyś już pracującej w tej firmie. Jeśli istnieje rozwinięta sieć Alumni, czyli

wszystkich byłych pracowników tej firmy, jest to jeden z tańszych sposobów pozyskania odpowiedniego pracownika:

## REREKRUTACJA

### Korzyści dla pracodawcy

- Pracownik może wykorzystać wiedzę, którą nabył w międzyczasie w innej firmie
- Tanie i szybkie wdrożenie pracownika w nowe obowiązki
- Niskie koszty rekrutacji

### Trudności:

- Kandydat może mieć inne oczekiwania wobec nowego stanowiska pracy
- W zależności od powodów powrotu kandydat może mieć poczucie, że mu się nie udało i stracić przez to motywację do pracy
- Kandydat może wychodzić z założenia, że skoro wraca do znanego mu środowiska pracy, to nic się nie zmieniło
- Kandydat po krótkim czasie przypomina sobie powody swojego odejścia, które nadal mu nie odpowiadają i może być sfrustrowany obecną sytuacją

### Korzyści dla pracownika

- Wymiana wiedzy między aktualną i poprzednią firmą
- Nabycie zdystansowania/nowszego spojrzenia na byłego pracodawcę i sposób pracy
- Powrót do znajomego środowiska pracy
- Możliwość wynegocjowania odpowiednich warunków pracy i płacy

### Jak sobie z nimi radzić?

- Manager powinien zacerpnąć możliwie najwięcej informacji o byłym-nowym pracowniku, a pracownik o potencjalnym stanowisku, jeśli pracownik się nie sprawdza, wtedy najlepszym rozwiązaniem jest szczerza rozmowa na temat oczekiwań obydwu stron
- Dogłębne zbadanie motywacji powrotu kandydata
- Należy uzmysłowić kandydatowi, co się zmieniło i opracować skrótowy plan wdrożenia
- Zaproponować kandydatowi możliwość wpływu na to, co mu nie odpowiadało, czyli opracować plan poprawy

**B) rekrutacji zewnętrznej** – ogłoszenia prasowego lub internetowego (zamieszczenia go na stronie internetowej firmy oraz portalach pracy, np. pracuj.pl, jobpilot.pl czy gazetapra-

ca.pl) – jeśli szukamy osoby na stanowisko, na które wymagania spełnia wiele osób, np. Doradca Klienta lub Przedstawiciel Handlowy, warto skorzystać z tego rozwiązania.

## REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA

### Korzyści dla pracodawcy

- Szerokie pole odbiorców
- Dość tania metoda poszukiwania pracowników, szczególnie za pośrednictwem ogłoszeń internetowych
- Długi czas emisji (2 tygodnie)

### Trudności:

- Brak wpływu na jakość aplikacji (każdy może zaaplikować, co wydłuża proces selekcji)
- Osoby, których poszukuje pracodawca często aktywnie nie poszukują pracy i nie przeglądają publikowanych ogłoszeń (dotyczy to zwłaszcza ekspertów lub kadry kierowniczej wysokiego szczebla)

### Korzyści dla pracownika

- Można w krótkim czasie dotrzeć do wielu ogłoszeń
- Tani koszt aplikowania (szczególnie mailowy)

### Jak sobie z nimi radzić?

- Należy adekwatnie określić wymagania wobec kandydatów i zadania na stanowisku, zmniejszy się w ten sposób napływ aplikacji niespełniających kryteriów
- Należy odpowiednio dobrać kanał, w jakim publikujemy ogłoszenie, aby trafić do właściwych odbiorców, uwzględniając w tym nie tylko prasę lub portale z ofertami pracy, ale również m.in. prasę lub portale branżowe i specjalistyczne

**C) agencji rekrutacyjnej** – wykorzystywana kiedy stanowisko jest wysokospecjalistyczne, a pole poszukiwań zawężone do firm konkurencyjnych. Firmę rekrutacyjną warto wybrać biorąc pod uwagę stanowiska, na jakie poszukujemy kandydata oraz branżę, w której działamy. W zależności od nakładów pracy, agencje te pracują na zasadzie:

- = **tzw. success fee**, czyli otrzymują wynagrodzenie jedynie po znalezieniu kandydata;
- = **tzw. retainer**, czyli otrzymują wynagrodzenie niezależnie od efektu. Jest ono wówczas podzielone na kilka części:
  - 1 ratę płaci się zwykle po rozpoczęciu procesu,
  - kolejną ratę po otrzymaniu tzw. short listy (na której znajduje się ok. 3-5 osób spełniających nasze kryteria),
  - resztę po zatrudnieniu kandydata.

Wynagrodzenie agencji rekrutacyjnej waha się między 20 a 25 % rocznego wynagrodzenia zatrudnionego kandydata. Kwota jest znacząca, ale z uwagi na wysoką skuteczność tej metody rekrutacji, koszty są uzasadnione.

Podczas współpracy, agencje dobrze poznają strukturę firmy i często również osoby w niej pracujące, dlatego też w umowie należy umieścić klauzulę „off limits”, czyli brak rekrutowania aktywnego wyławiania kandydatów z naszej firmy przez określony czas po zakończeniu rekrutacji.

Firmy rekrutacyjne korzystają zazwyczaj z dwóch metod:
 

- = **przeszukiwania bazy danych** – szybki sposób, chociaż nie zawsze skuteczny, ponieważ większość kandydatów już nie jest aktywna lub nie spełnia naszych kryteriów;
- = **direct search** zwany też **headhuntingiem**, czyli tworzenie bazy kandydatów oraz wypracowanie kontaktu z osobami najlepszymi na rynku; trudna metoda i dość droga, ponieważ zadaniem konsultanta agencji jest przekonanie kandydata do zainteresowania ofertą pracy. Kandydaci, pozyskani tą metodą, nie zawsze mają odpowiednią motywację do zmiany pracy, ale z drugiej strony są ekspertami w swojej dziedzinie.

## SKORZYSTANIE Z USŁUG AGENCJI REKRUTACYJNEJ

### Korzyści dla pracodawcy

- Największy nakład pracy leży po stronie agencji
- Szybkie znalezienie kandydata o kompetencjach dostosowanych do firmy
- Zatrudnienie potencjalnie najlepszej osoby z rynku spełniającej nasze wymagania i posiadającej odpowiednie kwalifikacje
- W przypadku niesprawdzenia się danej osoby na stanowisku bądź jej rezygnacji z pracy w ciągu określonego w umowie czasu, agencja rekrutacyjna rozpoczyna zazwyczaj ponowne poszukiwania w ramach „gwarancji”

### Korzyści dla pracownika

- Nie musi tracić czasu na poszukiwanie pracy, to headhunter dociera z konkretną ofertą
- Szybki sposób na zmianę pracy
- Sposób na wynegocjowanie dobrych warunków zatrudnienia

cd. na str. 12 >

## SKORZYSTANIE Z USŁUG AGENCJI REKRUTACYJNEJ

Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"><li>- Wysokie koszty rekrutacji</li><li>- Pracownik może się nie sprawdzić, co wydłuża proces rekrutacji</li><li>- Nieodpowiednia motywacja pracownika (najczęściej finansowa, szczególnie przy pozyskiwaniu metodą „direct search”).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nie zawsze rekrutacja z wykorzystaniem agencji rekrutacyjnej jest wskazana, należy podjąć też inne kroki wyszukiwania kandydatów; aby zwiększyć szanse znalezienia odpowiedniego kandydata, można zatrudnić agencję w oparciu o success fee,</li><li>- Jeśli pracownik się nie sprawdzi i zostanie podjęta decyzja o zaprzestaniu współpracy w ciągu 3-6 miesięcy od momentu zatrudnienia (w zależności od umowy), korzystamy z tzw. gwarancji, co oznacza, że agencja podejmuje się znaleźć zastępcę bez dodatkowych opłat (niektóre agencje preferują zwrot kosztów związanych z rekrutacją, proporcjonalnie do przepracowanego przez kandydata czasu)</li><li>- Dbamy o to, aby potencjalnego pracownika przekonało do naszej firmy coś więcej niż tylko wysoka pensja.</li></ul>

**D) wewnętrzne polecenie pracowników** – zamiast płacić agencji rekrutacyjnej, można wynagrodzić pracowników za polecenie właściwej osoby na dane stanowisko. Koszt będzie kilkakrotnie mniejszy, a motywacja pracownika

polecającego kandydata zwiększy się. Pracownik polecający nabywa prawo do otrzymania bonusu finansowego, po przepracowaniu przez pracownika poleconego określonego czasu (czas regulowany wewnętrznie przez firmę, np. 1 rok).

## WEWNĘTRZNE POLECENIE PRACOWNIKÓW

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"><li>- Wzrost motywacji finansowej i społecznej pracowników</li><li>- Stosunkowo niski koszt rekrutacji</li><li>- Szybkość procesu rekrutacyjnego</li><li>- Wzmocnienie poczucia wspólnoty w pracy i zaangażowania pracowników</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atrakcyjny bonus finansowy</li><li>- Stworzenie nowej kultury pracy (pracownik ma szansę bezpośredniego wpływu na zatrudnienie)</li></ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"><li>- polecony pracownik się nie sprawdzi na danym stanowisku</li><li>- osoba polecająca nie czuje odpowiedzialności za polecane osoby i poleca wszystkich swoich znajomych na każde stanowisko</li><li>- zaktócony proces decyzyjny, związany z wizją otrzymania bonusu, w przypadku wyboru kandydata poleconego przez osobę decyzyjną</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- należy zaczerpnąć wszystkie możliwe informacje na temat kandydata, łącznie z wykorzystaniem referencji oraz wywiadów środowiskowych</li><li>- należy wzmocnić czujność i rozpatrując poleconego kandydata, kierować się przede wszystkim jego doświadczeniem i umiejętnościami</li><li>- osoby biorące udział w procesie decyzyjnym dotyczącym zatrudnienia poleconej przez siebie osoby, nie są uprawnione do otrzymania bonusu finansowego</li></ul>

Kiedy po przejrzeniu cv zawężymy listę do osób, które warto włączyć w proces rekrutacyjny, należy opracować narzędzia, za pomocą których sprawdzimy, który z kandydatów jest najlepszy na dane stanowisko:

**E) rozmowa rekrutacyjna** – zazwyczaj firmy decydują się na przeprowadzenie co najmniej dwóch rozmów – z przedsta-

wicielem zespołu rekrutacyjnego oraz potencjalnym managerem (można także połączyć obie rozmowy). Osoba z HR odpowiada za zbadanie poziomu kompetencji kandydata, w odniesieniu do kompetencji ważnych na danym stanowisku, natomiast manager za sprawdzenie poziomu wiedzy specjalistycznej, jak również wiedzy o rynku i konkurencji.

## ROZMOWA REKRUTACYJNA

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"><li>- Możliwość poznania mocnych i słabych stron pracownika</li><li>- Wymiana obserwacji przez osobę z HR i managera</li><li>- Szybka i niskokosztowa metoda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Możliwość zaprezentowania się przyszłemu pracodawcy</li><li>- Możliwość poznania przyszłej firmy</li><li>- Możliwość uzyskania szczegółowych informacji na temat stanowiska i benefitów obowiązujących na stanowisku wynagrodzenia oraz możliwości rozwoju</li></ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"><li>- Niektórzy kandydaci potrafią się świetnie sprzedać, choć nie są dobrymi pracownikami</li><li>- Niezgodność postrzegania kandydata między rekruterem a managerem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rekruterzy z dużym doświadczeniem potrafią rozpoznać „wycuczonych” kandydatów, wówczas należy skorzystać z referencji i wywiadów środowiskowych oraz być czujnym wobec wszelkich nieścisłości</li><li>- Zastosowanie wywiadu behawioralnego (w tym wykorzystanie metody STAR – Situation Task Action Result) pozwoli zidentyfikować osoby, które potrafią udowodnić posiadanie określonych kompetencji i wiedzy używając konkretnych przykładów działań</li><li>- Wstępną selekcję kandydatów przeprowadza dział HR i przedstawia managerowi short listę. Rekruter pomaga managerowi w podjęciu decyzji i informuje o swoich spostrzeżeniach, manager zaś bierze pod uwagę zdanie rekrutera i podejmuje ostateczną decyzję. W przypadku rozbieżności w postrzeganiu kandydata, należy przeprowadzić kolejny etap rekrutacji (np. przeprowadzenie testów, Assessment Centre lub włączenie kolejnej osoby do procesu rekrutacyjnego), który pozwoli na jednoznaczne określenie wartości kandydata w danym procesie rekrutacyjnym.</li></ul>

Rozmowy rekrutacyjne są szeroko stosowane, ponieważ najlepiej można poznać kandydata, rozmawiając z nim twarzą w twarz. Podczas rozmowy rekrutacyjnej, przyszły, potencjalny pracodawca może pytać o:

- = motywację do pracy na danym stanowisku i w danej firmie,
- = doświadczenie zawodowe,
- = kompetencje kandydata,
- = hobby i plany zawodowe na przyszłość.

Kodeks pracy wyznacza zakres informacji, których podania pracodawca może żądać od kandydata. I tak: można pytać o imię i nazwisko, datę urodzenia, miejsce zamieszkania i adres do korespondencji, imiona i nazwiska rodziców, wykształcenie, doświadczenie zawodowe.

Pracodawca może żądać udokumentowania wymienionych wyżej danych (art. 221 § 1, § 3 § 4 KP). Oprócz tego kandydat może być poproszony o dyplomy ukończenia szkół i kursów oraz opinie poprzednich pracodawców. Przyszły pracodawca ma również prawo poprosić o orzeczenie lekarskie, stwierdzające brak przeciwwskazań lekarskich do wykonywania pracy na danym stanowisku.

Zgodnie z polskim prawem pracy, nie można w jakikolwiek sposób ingerować w sferę osobistą ani dyskryminować kandydatów. W związku z tym osoby rekrutujące nie mogą zadawać pytań dotyczących następujących obszarów:

- = wykształcenie rodziców, współmałżonków czy stanowią jakie zajmują, chyba że informacje te są szczególnie uzasadnione
- = orientacja seksualna
- = poglądy polityczne
- = pochodzenie etniczne
- = wiek
- = posiadanie / nieposiadanie dzieci, współmałżonka lub planowanie założenia rodziny (mężczyznom także nie zadajemy tych pytań)
- = niepełnosprawność
- = rasa
- = narodowość
- = wyznanie i związane z tym praktyki religijne
- = pochodzenie
- = niekaralność (nie dotyczy rekrutacji na stanowiska, co do których istnieją odrębne przepisy, z których wynika wymóg niekaralności, np. w przypadku osób ubiegających się o zatrudnienie w instytucjach publicznych)



- = stosunek do służby wojskowej
- = inne, np. waga (to też dyskryminacja).

Takie pytania nie są bezpośrednio związane z naszym doświadczeniem zawodowym i rodzą ryzyko dyskryminacji, a ta kwestia jest jasno określona w polskim prawie pracy. Kandydat może odmówić odpowiedzi na podobne pytania, a pytającemu za ich zadawanie grożą konsekwencje prawne. W przeciwieństwie do przepisów unijnych, katalog kryteriów dyskryminacyjnych w Polsce jest otwarty. Podane kryteria są jedynie przykładowe. Jeśli osoba rekrutująca nie jest pewna czy może zadać dane pytanie, a nie wniesie ono wiele do rozmowy kwalifikacyjnej, nie powinna go zadawać. Zawsze dobrze jest skonsultować nietypowe przypadki z prawnikiem. Kandydat podobnie jak i pracodawca ma prawo pytać o wszystkie aspekty związane z pracą, danym stanowiskiem, o które się ubiega, związane m.in. ze swoim wynagrodzeniem, czy przyszłymi obowiązkami.

**F) Testy specjalistyczne** – (psychologiczne, psychometryczne, językowe) – stosowane są po to, by sprawdzić predyspozycje do pracy na danym stanowisku (abstrahując od wiedzy specjalistycznej). Test językowy można zastosować w dwóch formach: werbalnej i pisemnej, szczególnie potrzebne, jeśli znajomość języka jest newralgiczna na danym stanowisku. Testy powinny stanowić dodatkowe źródło informacji o kandydacie, dlatego warto stosować je w połączeniu z inną metodą. Należy pamiętać, że przed przeprowadzeniem testu psychologicznego, każdy z kandydatów musi wyrazić na to pisemną zgodę. Podstawy prawne związane z przeprowadzaniem testów znaleźć można w Ustawie z 8 czerwca 2001 r. o zawodzie psychologa i przeprowadzaniu badań psychometrycznych (Dz.U. z 2001 r., nr 73, poz. 763) oraz w Ustawie z 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 1997 r., nr 133, poz. 883).

#### TESTY SPECJALISTYCZNE

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trafna ocena poziomu zdolności, predyspozycji lub osobowości</li> <li>- Szybka metoda selekcji</li> <li>- Możliwość porównania kandydatów między sobą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Możliwość podszkolenia się w rozwiązywaniu tego typu testów</li> <li>- Możliwość sprawdzenia się</li> <li>- Możliwość uzyskania feedback'u o wynikach indywidualnych, na tle grupy i ich znaczeniu</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak pełnego obrazu o kandydacie</li> <li>- Kandydat już spotkał się z tymi testami lub nawet kilkakrotnie je rozwiązywał</li> <li>- Zły dobór testu, w wyniku czego uzyskuje się mało przydatne informacje</li> <li>- Stosunkowo wysoki koszt stosowania</li> <li>- Testy psychologiczne może interpretować jedynie osoba w wykształceniu psychologicznym</li> <li>- Wybór nierzetelnego, niewystandaryzowanego, komercyjnego testu „psychologicznego”, może doprowadzić do błędnych wyników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testy jedynie dostarczają szerszego spektrum informacji o kandydacie, nie należy podejmować decyzji jedynie w oparciu o nie – należy wziąć pod uwagę, że kandydat mógł być zaznajomiony z testem, im więcej testów (lub innych metod) zastosujemy, tym bardziej zmniejszymy ryzyko nierzetelnej oceny kandydata</li> <li>- Przed zastosowaniem testu, należy zwrócić uwagę na jego trafność, czyli czy test mierzy to, do czego został skonstruowany</li> <li>- Nie należy go stosować na każde stanowisko, można wykorzystać inne metody</li> </ul>

**G) metoda Assessment Centre** – kandydat przez cały dzień lub dłużej uczestniczy w szeregu zadań indywidualnych i grupowych, mających na celu zbadanie jego poziomu kompetencji i wiedzy

#### ASSESSMENT CENTRE

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Najwyższa trafność i rzetelność spośród wszystkich metod rekrutacyjnych</li> <li>- Obiektywność oceny</li> <li>- Zbudowanie dobrego wizerunku pracodawcy w oczach kandydatów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Możliwość doświadczenia wymagań przyszłej pracy i zadań na stanowisku</li> <li>- Wysoka akceptacja metody wśród kandydatów</li> <li>- Każdy kandydat ma te same szanse na zaprezentowanie swoich umiejętności</li> </ul>

cd. na str. 15 >

#### ASSESSMENT CENTRE

Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stosunkowo wysokie koszty przygotowania i przeprowadzenia tej metody</li> <li>- Brak lub złe przeszkolenie asesorów</li> <li>- Duża liczba osób zaangażowanych w tą metodę</li> <li>- Metoda czaso- i pracochłonna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aby zmniejszyć koszty należy ją stosować na ostatnim etapie rekrutacji i jedynie na niektóre stanowiska</li> <li>- Należy zadbać o odpowiednie przeszkolenie asesorów, dopiero wówczas zostanie zapewniona obiektywność ocen i ich niezależność od indywidualnych gustów i przekonań asesorów</li> <li>- Im więcej jest asesorów w firmie, tym mniejszy jest problem ze znalezieniem osoby oceniającej na określony termin</li> </ul>

**H) referencje** – warto zebrać kontakt do co najmniej dwóch poprzednich przełożonych, o ile to możliwe i porozmawiać o ocenie wyników pracy kandydata, jego predyspozycjach, silnych i słabych stronach w pracy zawodowej, potencjale itd.. Można też zebrać referencje pisemne, które pracownicy

często otrzymują po zakończeniu pracy dla danego pracodawcy. W przypadku zbierania referencji telefonicznych, należy upewnić się, że referent ma czas i możliwość udzielenia nam informacji. Jeśli nie czuje się swobodnie, poprośmy o wyznaczenie terminu, w którym możemy zadzwonić.

#### REFERENCJE

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dowód doświadczenia zdobytego przez kandydata w innej firmie</li> <li>- Możliwość zweryfikowania informacji z listu referencyjnego</li> <li>- Możliwość dopytania o istotne kwestie przez telefon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozytywna ocena pracy kandydata</li> <li>- Dowód doświadczenia zdobytego w innej firmie</li> <li>- Możliwość wielokrotnego wykorzystania</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subiektywna ocena kandydata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprawdzanie referencji drogą telefoniczną, a nie e-mailową</li> <li>- Dokładne wypytanie byłych przełożonych o kompetencje potencjalnego pracownika</li> <li>- Należy rozmawiać z przełożonymi, a nie ze współpracownikami, co zwiększy obiektywizm oceny</li> <li>- Aby uzyskać jak najpełniejszy obraz kandydata, optymalnie jest pozyskać kontakt i przeprowadzić rozmowę z co najmniej trzema referentami</li> </ul>

Kiedy już najlepszy kandydat na dane stanowisko zostanie wybrany, należy zapoznać go z podstawowymi warunkami umowy (rodzaj umowy, wysokość wynagrodzenia, data rozpoczęcia i miejsce pracy). Po zaakceptowaniu ich przez kandydata, należy spotkać się z nim, w celu wręczenia umowy i dodatkowych dokumentów oraz poinformowania, jakie kroki należy wykonać, przed rozpoczęciem pracy. Na życzenie kandydata można przygotować list intencyjny, zawierający podstawowe informacje potrzebne do podjęcia

pracy. Szczegółowo kwestie te reguluje prawo pracy. Dobrze jest pozostać w kontakcie z kandydatem, aby umożliwić mu otrzymanie odpowiedzi na pojawiające się pytania.

Ostatnim krokiem jest poinformowanie pozostałych kandydatów, mailowo lub telefonicznie o zakończeniu procesu i podziękowanie im za czas poświęcony na udział w rekrutacji. Pracodawca musi pamiętać, że kandydaci mogą poprosić o feedback po procesie rekrutacyjnym.

## 2 WARUNKI FORMALNE ZATRUDNIENIA

Zatrudnienie pracownika powinno zostać zawarte na piśmie (Dział II, rozdz. 1, KP). W sytuacji zawarcia umowy ustnej, pracodawca zobowiązany jest do potwierdzenia na piśmie ustaleń, dotyczących rodzaju umowy i jej warunków najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy przez pracownika. Zmiana warunków umowy o pracę wymaga formy pisemnej. Umowa powinna zawierać poniższe informacje:

- = strony zawierające umowę
- = miejsce wykonywania pracy
- = rodzaj umowy
- = datę zawarcia
- = wynagrodzenie
- = wymiar czasu pracy
- = termin rozpoczęcia i ewentualnego zakończenia pracy.

W umowie mogą zostać umieszczone również dodatkowe informacje dotyczące np. ubezpieczenia na życie, klauzuli o zakazie konkurencji, dodatków służbowych itd.

Źródłami prawa pracy mogą być też układy zbiorowe pracy, zawierane pomiędzy pracodawcami i związkami zawodowymi. Układy takie mogą w sposób bardziej korzystny określać uprawnienia pracownicze, uregulowane w kodeksie pracy lub innych przepisach.

### CHARAKTERYSTYKA UMÓW W OPARCIU O KODEKS PRACY

**Umowa o pracę na okres próbny** jest umową terminową. Nie może trwać dłużej niż 3 miesiące. Zazwyczaj zawierana jest na okres 2 tygodni, miesiąca lub 3 miesięcy. Umowa ta może zostać rozwiązana z zachowaniem okresu wypowiedzenia, który wynosi od 3 dni do 2 tygodni i jest uzależniony od długości okresu próbnego.

**Umowa o pracę na czas określony** jako umowa terminowa zakłada, że stosunek pracy zostanie rozwiązany po upływie terminu, na który umowa została zawarta. Jeżeli umowa jest zawarta na czas krótszy niż 6 miesięcy, nie podlega wypowiedzeniu przez żadną ze stron. Taką umowę można rozwiązać jedynie na mocy porozumienia stron. Umowę na czas określony dłuższy niż 6 miesięcy można rozwiązać przy zachowaniu dwutygodniowego okresu wypowiedzenia, jeśli umowa zawiera taką klauzulę. Pracodawca może zawrzeć z pracownikiem tylko dwie umowy na czas określony. Trzecia umowa staje się automatycznie umową na czas nieokreślony, o ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej, a nawiązaniem kolejnej umowy nie przekroczyła jednego miesiąca.

**Umowa na zastępstwo** jest to odmiana umowy na czas określony, zawierana w celu zastąpienia danego pracownika

podczas jego usprawiedliwionej nieobecności. Wykonywana praca i wymagane kwalifikacje mogą się różnić od pracy i kwalifikacji osoby zastępowanej, więc gratyfikacja zastępcy nie musi być taka sama jak u zastępowanego pracownika. Rozwiązanie współpracy następuje samoczynnie z chwilą powrotu do pracy nieobecnego stałego pracownika. W innym wypadku okres wypowiedzenia wynosi 3 dni, a strony nie muszą wskazywać przyczyn zerwania umowy.

Pracownik – zastępca ma takie same prawa i obowiązki jak pozostali pracownicy, gdyż jest on pełnoprawnym pracownikiem. Pracownik ma prawo, m.in. do: urlopu wypoczynkowego, ekwiwalentu za niewykorzystany urlop wypoczynkowy, a także świadectwa pracy w chwili rozwiązania lub ustania stosunku pracy.

**Umowa o pracę na czas nieokreślony** jest umową najbardziej korzystną dla pracownika i świadczy o stałości zatrudnienia.

Rozwiązanie takiej umowy wymaga zachowania okresu wypowiedzenia. Długość tego okresu zależy od stażu pracy u danego pracodawcy i wynosi **2 tygodnie** (w przypadku, gdy pracownik jest zatrudniony krócej niż 6 miesięcy), **miesiąc** (gdy pracownik jest zatrudniony dłużej niż pół roku) lub **3 miesiące** (gdy pracownik jest zatrudniony dłużej niż 3 lata).

### CHARAKTERYSTYKA UMÓW W OPARCIU O KODEKS CYWILNY

Przez **umowę o dzieło** przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła. Umowa o dzieło powinna określać, jaki rodzaj pracy należy wykonać, w jakim terminie, jakie narzędzia są udostępnione wykonującemu, jaka kwota brutto zostanie wypłacona za wykonaną pracę i w jakim terminie.

Umowa o dzieło jest atrakcyjną formą zatrudnienia, gdyż:  
= od umowy tej nie są odprowadzane składki ZUS  
= naliczany jest od niej koszt uzyskania przychodu minimum 20%, bez względu na wydatki ponoszone przez zatrudnionego.

Przy takim samym nakładach finansowych pracodawcy zatrudniony otrzyma wyższe wynagrodzenie netto, jak również przy takim samym wynagrodzeniu netto pracodawca poniesie mniejsze koszty

Przez **umowę – zlecenie** przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności dla zlecającego bez odpowiedzialności za efekt (odmiennie od umowy o dzieło, która jest tzw. umową rezultatu). Dopuszcza się wykonanie zlecenia przez osobę trzecią – zastępcę. Umowa – zlecenie może być zależnie od woli stron, umową odpłatną lub nieodpłatną.

Umowa – zlecenie jest atrakcyjną formą zatrudnienia, gdyż:

- = naliczany jest od niej koszt uzyskania przychodu minimum 20%, bez względu na wydatki ponoszone przez zatrudnionego
- = może być w każdej chwili wypowiedziana przez każdą ze stron
- = nie opłaca się składek na ubezpieczenie społeczne od umów zlecenia zawartych z uczniami, bądź studentami, którzy nie ukończyli 26 roku życia.

Jednakże należy pamiętać, że przyjmujący zlecenie nie podlega ani ubezpieczeniu społecznemu, ani ubezpieczeniu zdrowotnemu.

Zgodnie z tymi definicjami, umowa zlecenie to umowa o świadczenie usług (umowa starannego działania), a umowa o dzieło – umowa na wykonanie czegoś (umowa skutku). Nie wszystkie usługi mogą być oparte zarówno na umowie zlecenia, jak i na umowie o dzieło. Jednak większość prac może stanowić przedmiot obu z tych umów.

### RÓŻNICE I PODOBIENSTWA POSZCZEGÓLNYCH RODZAJÓW UMÓW

Ważnym aspektem związanym z zawieraniem umowy o pracę, jest rozumienie różnic pomiędzy umową zlecenia a umową o dzieło. Niekiedy są popełniane błędy, polegające na stosowaniu tego rodzaju umów zamiennie z umową o pracę. Takiej dowolności polskie prawo nie przewiduje.

UMOWA O PRACĘ	ZLECENIE	UMOWA O DZIEŁO
Regulowana przez Kodeks Pracy	Regulowane przez Kodeks Cywilny art. 734-751	Regulowane przez Kodeks Cywilny art. 627-647
Umowa starannego działania	Umowa starannego działania	Umowa skutku – określony rezultat, „dzieło”
Duża zależność pracownika od pracodawcy	Brak podporządkowania pracodawcy, samodzielność i niezależność	Brak podporządkowania pracodawcy, samodzielność i niezależność
Pracownik musi spełniać obowiązki w określonym miejscu lub czasie, zgodnie z umową	Zlecenie może być wykonane w różnych miejscach i czasie (np. w nocy)	Dzieło może być wykonane w różnych miejscach i czasie (np. w nocy)
Umowa o pracę może być zawarta tylko z osobą fizyczną	Umowa może być zawarta z osobą fizyczną lub podmiotem gospodarczym, czy podmiotem bez osobowości prawnej	Umowa może być zawarta z osobą fizyczną lub podmiotem gospodarczym, czy podmiotem bez osobowości prawnej
Pracownik musi wykonywać pracę osobiście	Zlecenie może być realizowane przez różne osoby, zastępców, także podwykonawcę o osobowości prawnej lub bez osobowości prawnej (substytut), ale powinien być o tym zapis w umowie	Przyjmujący nie ma obowiązku realizować dzieła samodzielnie, bez dodatkowej adnotacji w umowie. W przypadku, gdy dzieło nie zostało wykonane zgodnie z zamówieniem, zamawiający może powierzyć poprawki innej osobie, na koszt przyjmującego zamówienie
Stály nadzór pracodawcy, określone kierownictwo	Zleceniobiorca stosuje się do zaleceń zawartych w umowie lub wskazówek, ale nie podlega stałemu nadzorowi	Przyjmujący zamówienie stosuje się do zaleceń zawartych w umowie (sposób i termin) lub wskazówek, ale nie podlega stałemu nadzorowi
Praca musi być odpłatna, pracownik nie może się zrzec wynagrodzenia	Umowa zlecenie może być odpłatna lub nieodpłatna	Umowa o dzieło jest umową odpłatną. W umowie nie musi być wskazana konkretna kwota, lecz wskazówki, co do jej wysokości
Wynagrodzenie musi być wypłacane, co miesiąc	Wynagrodzenie za zlecenie powinno być wypłacone po realizacji zlecenia, chyba, że umowa określa to inaczej	Wynagrodzenie powinno być wypłacone po dostarczeniu dzieła, zgodnego z zamówieniem
Wynagrodzenie nie może być niższe niż ustawowe minimum	Brak regulacji dotyczących wielkości wynagrodzenia	Brak regulacji dotyczących wielkości wynagrodzenia
Obowiązek ubezpieczenia społecznego	Obowiązek ubezpieczenia społecznego tylko w przypadku wyraźnych przepisów w tym zakresie	Umowa o dzieło nie podlega ubezpieczeniu społecznemu, ani zdrowotnemu, nawet dobrowolnemu. Wyjątek stanowi umowa zawarta z własnym pracownikiem

UMOWA O PRACĘ	ZLECENIE	UMOWA O DZIEŁO
Obowiązek udzielania odpłatnego urlopu wypoczynkowego	Brak konieczności udzielania urlopu	Nie dotyczy – rezultat w określonym terminie
Brak konsekwencji prawnych w przypadku zawarcia umowy o pracę w miejsce zlecenia	Zawarcie umowy zlecenia w miejsce umowy o pracę, jest wykroczeniem przeciwko prawom pracownika i podlega karze grzywny	Zawarcie umowy o dzieło w miejsce umowy o pracę, jest wykroczeniem przeciwko prawom pracownika i podlega karze grzywny
Tryb rozwiązywania umowy jest ściśle określony w Kodeksie Pracy	Zlecenie można wypowiedzieć w dowolnym terminie i jeśli w umowie nie zawarto zapisu dotyczącego okresu wypowiedzenia, to umowa może być rozwiązana z dnia na dzień	Umowa ulega rozwiązaniu po spełnieniu świadczeń obu stron. Zamawiający może w każdej chwili odstąpić od umowy (do czasu ukończenia), płacąc umówione wynagrodzenie. Można odliczyć oszczędzone koszty przyjmującego zamówienie
Ilość i rodzaj kolejnych umów jest także określony w Kodeksie Pracy	Brak ograniczeń w ilości kolejnych umów	Brak ograniczeń w ilości kolejnych umów
Pracownik odpowiada wyłącznie za szkody wyrządzone pracodawcy, niezależnie czy było to działanie umyślne czy nieumyślne	W razie wyrządzenia szkody (zleceniobiorca odpowiada całym swoim majątkiem)	Nie dotyczy
Podatek dochodowy musi być odprowadzony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa podatkowego	Podatek dochodowy musi być odprowadzony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa podatkowego	Podatek dochodowy musi być odprowadzony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa podatkowego

**Kontrakty managerskie** nie są regulowane w naszym prawie żadnymi przepisami. W praktyce występują bądź jako umowy o pracę (pracowniczy kontrakt managerski), bądź jako umowy o charakterze cywilnoprawnym (cywilnoprawny kontrakt managerski).

Pracownicze kontrakty managerskie są umowami o pracę ze wszystkimi tego konsekwencjami, dotyczącymi zarówno wynagrodzenia jak i czasu pracy, urlopu oraz innych świadczeń (analogicznie wygląda kwestia ubezpieczeń społecznych). W porównaniu do „zwykłych umów o pracę” w przypadku pracowniczych kontraktów managerskich, inaczej określane są zadania pracownika, w związku z którymi pozostawia się pracownikowi znaczną swobodę, ustala się najczęściej nienormowany czas pracy, który jest określany zadaniami. Oczywiście te zadania powinny być tak ustalone, aby mogły zostać wykonane w ramach narzuconych przez Kodeks Pracy norm czasu pracy.

Cywilnoprawne kontrakty managerskie są umowami prawa cywilnego, których przedmiotem jest świadczenie określonych usług. Do tego typu umów najczęściej zastosowanie mają przepisy dotyczące umowy zlecenia. Cechą charakterystyczną tego typu kontraktów managerskich jest daleko idąca autonomia stron w kształtowaniu treści kontraktu. Oznacza to, że to strony umowy same decydują o tym, jak ma wyglądać czas pracy menedżera, kwestia urlopu wypoczynkowego, zwolnienia lekarskiego itp.

## URLOPY I ICH NALICZANIE (DZIAŁ VII, ROZDZ. 1-2, KP)

Prawo do pierwszego urlopu w życiu, pracownik nabywa z upływem każdego miesiąca pracy w wysokości 1/12 przysługującego wymiaru. Wymiar urlopu wypoczynkowego uzależniony jest od stażu pracy: po 6 latach pracy przysługuje 20 dni roboczych urlopu, a po 10 latach – 26 dni. Do stażu pracy wlicza się: lata pracy na umowę o pracę u poprzedniego pracodawcy, okresy poprzedniego zatrudnienia na ten typ umowy, okres nauki i ukończenia szkoły.

**Urlop okolicznościowy** – pracownik może otrzymać z tytułu: ślubu, narodzin dziecka, pogrzebu członka rodziny. W zależności od okoliczności, w tym – stopnia pokrewieństwa, uprawniony jest on do 1 lub 2 dni wolnych od pracy.

**Urlop na żądanie** – pracodawca na żądanie pracownika jest zobowiązany do udzielenia urlopu we wskazanym terminie do 4 dni w roku (o ile przysługuje mu prawo do urlopu wypoczynkowego). Oznacza to, iż można wziąć urlop w każdym czasie, informując o tym pracodawcę.

Na pisemny wniosek można uzyskać **urlop bezpłatny**. Przyznanie urlopu bezpłatnego zależy od uznania przełożonego. Przy udzieleniu urlopu bezpłatnego na dłużej niż trzy miesiące, dopuszcza się możliwość odwołania z urlopu z ważnych przyczyn.

**Urlopy wynikające z nadgodzin** – praca w weekendy i święta państwowe na polecenie przełożonego stanowi pracę w godzinach nadliczbowych, za które pracownik może otrzymać inny wolny dzień/godziny do odbioru.

Z tytułu urodzenia dziecka przez pracownicę przysługuje urlop macierzyński (Dział VIII, KP). W 2010 roku jest to urlop w wymiarze (przepisy KP w tym zakresie ulegają zmianie i w kolejnych latach wprowadzane będą modyfikacje):

- 1) 20 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie,
- 2) 31 tygodni w przypadku urodzenia dwojga dzieci przy jednym porodzie,
- 3) 33 tygodni w przypadku urodzenia trojga dzieci przy jednym porodzie,
- 4) 35 tygodni w przypadku urodzenia czworga dzieci przy jednym porodzie,
- 5) 37 tygodni w przypadku urodzenia pięciorga i więcej dzieci przy jednym porodzie.

Jeżeli pracownik wychowuje co najmniej jedno dziecko w wieku do 14 lat, przysługuje mu w ciągu roku kalendarzowego 2 dni zwolnienia z tytułu **opieki nad dzieckiem**. Warunkiem jest nieskorzystanie z tego prawa przez współmałżonka.

W razie **nieobecności w pracy** spowodowanej chorobą pracownika lub jego członka rodziny, wymagającego sprawowania przez pracownika osobistej opieki, pracownik jest zobowiązany usprawiedliwić nieobecność, doręczając lub wysyłając pocztą zwolnienie lekarskie nie później niż 7 dni od daty jego otrzymania. Za czas niezdolności do pracy wskutek choroby lub wypadku, pracownikowi przysługuje wynagrodzenie za każdy dzień absencji, nie wyłączając dni wolnych od pracy.

Podstawą wymiaru zasiłku chorobowego i wynagrodzenia za czas choroby jest średnia z wynagrodzenia, pomniejszonego o składki na ubezpieczenia społeczne z ostatnich 12 miesięcy sprzed miesiąca zachorowania.

Za pierwsze 33 dni absencji w roku kalendarzowym pracownikowi przysługuje wynagrodzenie za czas choroby w wysokości 80% podstawy. Wyjątkiem są absencje w okresie ciąży i spowodowane wypadkiem przy pracy, w drodze do i z pracy, za które przysługuje pracownikowi wynagrodzenie w wysokości 100% podstawy.

Od 34 dnia absencji w danym roku pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy w wysokości odpowiednio:

- = 70% podstawy za okres pobytu w szpitalu,
- = 100% podstawy w przypadkach absencji w okresie ciąży i spowodowanych wypadkiem j/w,
- = 80% podstawy w pozostałych przypadkach.

Zgodnie z regulaminem wynagradzania, wynagrodzenie miesięczne, jak również wynagrodzenie za dni niezdolności do pracy z powodu choroby i zasiłki chorobowe, wypłacane są najczęściej przelewem na konta pracowników w określonym przez pracodawcę terminie.

## ROZWIĄZANIE UMOWY O PRACĘ (DZIAŁ II, ROZDZ. 2-5, KP):

Zawarta umowa o pracę może zostać rozwiązana:

- = na mocy porozumienia stron;
- = przez wypowiedzenie (przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia);
- = bez wypowiedzenia (przez oświadczenie jednej ze stron bez zachowania okresu wypowiedzenia);
- = z upływem czasu, na który była zawarta;
- = z dniem ukończenia pracy, dla której była zawarta.

Wszystkie szczegółowe informacje dotyczące zawierania i rozwiązywania umów znajdują się w Kodeksie Pracy w rozdziale 2.

# 3 WDROŻENIE – MENTORING

## PROGRAM WPROWADZAJĄCY

Program wprowadzający ma dwa główne cele: przygotowanie pracownika do wykonywania pracy na nowym stanowisku oraz adaptację społeczną w nowym środowisku zawodowym. Sposób dostarczania wiedzy o organizacji, jak również wspieranie pracownika w osiągnięciu celów może odbywać się w różny sposób. Zazwyczaj są to spotkania indywidualne z bezpośrednim przełożonym lub przedstawicielami różnych działów. Często także wykorzystuje się w tym celu szkolenia wstępne. Ich celem jest dostarczenie wiedzy i umiejętności niezbędnych do szybkiego rozpoczęcia pracy przez pracownika. Zazwyczaj stosuje się szkolenia polegające na przekazaniu teorii, jednak najważniejsze jest praktyczne wdrożenie do pracy. Zgodnie z wynikami najnowszych badań, 70% wiedzy przyswajamy podczas wykonywania pracy (więcej o modelu 70-20-10, czyli o tym, jak uczą się dorośli, znajduje się w podrozdziale „Rozwój”). Idealną sytuacją, szczególnie w większych organizacjach, jest przygotowanie programu wprowadzającego na dane stanowisko. Program powinien zawierać wykaz wszystkich zadań oraz wiedzy i umiejętności koniecznych na danym stanowisku pracy. Powinien stanowić rozwinięcie zakresu obowiązków, ale opisywać go w wymiarze operacyjnym. Program wprowadzający powinien zawierać:

**CO?** – wiedzę lub umiejętność,

**KIEDY?** – kalendarz określający kiedy nowy pracownik będzie się uczył danego elementu programu – najlepiej, aby została określona konkretna data/daty,

**JAK?** – jakimi metodami zostanie przekazana wiedza (patrz: podrozdział Rozwój, Metody rozwoju),

**KTO?** – kto odpowiada za cały program (przełożony, Buddy, HR) i kto prowadzi dany blok lub element szkolenia; powinna tu zostać wskazana konkretna osoba (imię i nazwisko, telefon lub e-mail, nr pokoju itp.) tak, aby nowy pracownik także mógł sam kierować częścią procesu,

**TEST** – jak zostanie sprawdzony poziom opanowania danej wiedzy, czy umiejętności,

**OCENA** – jakościowa (opisowa) i/lub ilościowa (system ocen), rezultat,

**PODSUMOWANIE** – ocena całego procesu oraz wskazówki na kolejny okres, które powinny zostać uwzględnione w indywidualnym planie rozwoju pracownika.

Program niekiedy jest podzielony na kilka części tematycznych i np. pierwszą część to szkolenia BHP (wstępne, instruktaż stanowiskowy itp.), za które odpowiada dział personalny lub specjalna komórka organizacyjna. Druga część obejmuje wiedzę ogólną na temat organizacji, zasad, rutyn i systemów (często dla każdego stanowiska jest identyczna lub bardzo podobna). Trzecia część to szkolenie

zawodowe, obejmujące elementy nauki zawodu na konkretnym stanowisku pracy (powinno uwzględniać już podziały na grupy).

Metody uczenia się poszczególnych elementów programu powinny być tak dobrane, aby osoba osiągnęła poziom umiejętności, zapewniający jej maksymalną samodzielność w jak najkrótszym czasie. Najprostszy model uczenia obejmuje cztery etapy:

= niekompetencja nieświadoma,

= niekompetencja świadoma,

= kompetencja świadoma,

= kompetencja nieświadoma.

Program wprowadzający powinien być tak przygotowany, aby nowy pracownik po jego przejściu zyskał wszystkie ważne umiejętności i wiedzę, niezbędne do realizacji zadań na danym stanowisku, przynajmniej na poziomie kompetencji świadomej. To znaczy, że pracownik daną czynność wykonuje w sposób świadomy, często może korzystać z notatek lub może jeszcze potrzebować pomocy w sytuacjach nietypowych. W najgorszym przypadku jakaś kompetencja może być na poziomie świadomej niekompetencji tzn., że pracownik i jego przełożony wiedzą, że danego elementu nie umie i że jest to do uzupełnienia. Dotyczy to szczególnie umiejętności złożonych, wymagających długiej praktyki.

Zwykle program wprowadzający musi być adaptowany dla konkretnej osoby (pracownik z innego działu, osoba z doświadczeniem z danej branży) lub dostosowywany do zmieniających się wymagań na danym stanowisku pracy.

Przeszkolenie praktyczne nowego pracownika możemy zapewnić poprzez przydzielenie pracownikowi na czas wdrożenia „opiekuna”, instruktora, „buddy’iego” – doświadczonego pracownika, który pokaże mu zasady pracy operacyjnej w firmie.

## BUDDY

Buddy (z ang. kumpel) to osoba, która opiekuje się nowym pracownikiem, wdraża go do pracy i jest nauczycielem zawodu. Z reguły jest to doświadczony pracownik danego działu, który dodatkowo wykazuje predyspozycje pedagogiczne, w zakresie dzielenia się wiedzą, przekazywania nowych umiejętności, ale przede wszystkim ma dobre kompetencje społeczne. W zależności od specyfiki danej organizacji funkcja Buddy’iego jest przypisana danej osobie (lub kilku osobom) na dłuższy czas, nawet kilka lat lub pracownicy są wybierani do pełnienia tej funkcji rotacyjnie. Pełnienie takiej funkcji, powinno stanowić wyróżnienie i być sposobem rozwoju danego pracownika.

Buddy w ramach swojej funkcji:

= towarzyszy nowemu pracownikowi w pierwszych dniach pracy,

- = przedstawia nowego pracownika innym osobom w organizacji oraz osobom z firm współpracujących,
- = może prowadzić instruktaż stanowiskowy (część szkolenia BHP wymaganego przez polskie prawo), ale wymaga to nabycia stosownych uprawnień,
- = prowadzi specjalistyczny instruktaż na danym stanowisku pracy (patrz: metody rozwoju),
- = odpowiada za właściwy przebieg programu wprowadzającego – w zależności od rodzaju stanowiska może to być kilka tygodni lub miesięcy,
- = może prowadzić sprawdziany wiedzy i umiejętności,
- = raportuje przebieg programu wprowadzającego do przełożonego,
- = może tworzyć lub brać udział w przygotowaniu programów wprowadzających na poszczególne stanowiska pracy,

= może uczestniczyć w ocenie pracownika po okresie próbnym (wraz z przełożonym pracownikiem).

Buddy może podlegać systemowi nagród adekwatnemu do uzyskanych wyników, może otrzymywać stały dodatek, wynikający z pełnienia dodatkowej funkcji lub realizować zadania w ramach rozwoju bez dodatków finansowych.

Osoby pełniące funkcję Buddy’iego powinny mieć nieco inny zakres programów rozwoju, pozwalający na rozwój kompetencji niezbędnych do realizowania powierzonych zadań. Należy podkreślić, że zadania Buddy’iego to w znacznej części przekazanie odpowiedzialności przełożonego, dlatego programy rozwojowe powinny obejmować niektóre kompetencje z zakresu zarządzania.

## SYSTEM BUDDY

### Korzyści dla pracodawcy

- Lepsza jakość wprowadzenia nowych pracowników (lepsze rezultaty pracy, lepsze wyniki, szybsza gotowość do zmiany stanowiska, zmian strukturalnych itp.)
- Szybsze osiągnięcie samodzielności pracowników skutkuje wyższą efektywnością nowych pracowników i zespołów, w których pracują
- Lepsza adaptacja społeczna nowych pracowników i lepsza atmosfera w zespole, co skutkuje wyższym poziomem motywacji i zaangażowania
- Niższa fluktuacja (w 67% wysokość fluktuacji jest uzależniona od jakości programu wprowadzającego)
- Kierownicy odciążeni przez buddy’ch mogą poświęcić czas na inne zadania – lepsza efektywność na szczeblu zarządzania
- Wykorzystanie wiedzy i umiejętności doświadczonych pracowników będących Buddy’mi, dzielenie się wiedzą w organizacji pozwala uniknąć dziur kompetencyjnych w przypadku odejścia takich pracowników

### Trudności:

- Wdrożenie systemu wymaga nakładów, do których organizacja nie jest przygotowana (dublowanie godzin, dodatkowe koszty)
- System nie działa, bo kierownicy uważają, że pracownik sam się nauczy bez dodatkowych nakładów
- System może nie działać przy zatrudnianiu większej liczby pracowników od standardowej
- Przenoszenie całej odpowiedzialności za wdrożenie i ocenę nowych pracowników na Buddy’ch
- Brak jasnego podziału odpowiedzialności pomiędzy Buddy’em i przełożonym
- System nie działa, bo nie jest rezerwowany czas dla buddy’ch na pracę z nowymi pracownikami

### Korzyści dla pracownika

- Nowi pracownicy szybciej osiągający samodzielność na nowych stanowiskach są bardziej zadowoleni z nowej pracy
- Kierownicy są mniej narażeni na przeciążenie i wypalenie zawodowe
- Inni członkowie zespołu są bardziej zmotywowani, co wynika z korzyści związanych z pojawieniem się nowego pracownika
- Dobry poziom motywacji u osób pełniących obowiązki Buddy’ch – często są to osoby, które nie chcą lub nie mogą być awansowane, a to szansa rozwoju kompetencji na obecnym stanowisku
- Pełnienie obowiązków Buddy rozwija kompetencje związane z zarządzaniem konieczne do objęcia wyższego stanowiska i umożliwia awans
- Pozycje Buddy’ch to dodatkowa nisza służąca do rozwoju pracowników – im jest ich więcej tym więcej pracowników może się rozwijać „on the job”

### Jak sobie z nimi radzić?

- Plan wprowadzenia systemu obejmujący program informacyjny dla kierowników i pracowników, selekcję Buddy’ch i ich szkolenie, zasady pracy i wynagradzania
- Akcja informacyjna dla kierowników dotycząca korzyści z systemu Buddy (osobistych, dla zespołu, rezultaty pracy)
- System powinien przewidywać działania awaryjne np. przejście części nowych pracowników przez przełożonych, Buddy dodatkowi itp.
- Określenie podziału odpowiedzialności w zasadach systemu Buddy, ewentualnie dodatkowo zawieranie kontraktów opisujących taki podział między kierownika i Buddy (np. gdy Buddy jest w programie następców na stanowiska kierownicze)

[cd. na str. 22 >](#)

## SYSTEM BUDDY

Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buddy są wybierani bez koniecznych kryteriów i nie czują się dobrze w swojej roli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program wprowadzający nowego pracownika powinien określać, kiedy pracuje z Buddy'm (grafik), powinien być określony scenariusz, kto i jakie zadania przejmuje od Buddy'ego, gdy ten wprowadza nowego pracownika</li> <li>- Osoby, które mają pełnić funkcję buddy powinny tego chcieć (konieczna jest dobrowolność); konieczne jest określenie także kryteriów selekcji, mierniki i system informacji zwrotnych</li> </ul>

## MENTORING

Mentor to osoba, która pomaga pracownikowi (nowemu lub doświadczonemu), wspiera go w rozwoju – doradca, przewodnik, wychowawca. „Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie lękając się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia.”

„Głównym założeniem mentoringu jest pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać”. Mentorem

może być osoba z zewnątrz, choć zazwyczaj rolę mentora powierza się pracownikom organizacji, których doświadczenie oraz mocno rozwinięte kompetencje osobiste i społeczne umożliwiają pełne pasji odkrywanie i rozwijanie potencjału innej, mniej doświadczonej osoby – pracownika dowolnego działu i szczebla.”

Rola mentora i Buddy'iego, także coach'a jest często mylna. Coaching to metoda, sposób, w jaki można pomagać w rozwoju i osiągnięciu celów (więcej w rozdziale: Rozwój). Rola mentora i Buddy'iego niekiedy może być niejednoznaczna, ze względu na to, że niektóre różnice w praktyce pomiędzy tymi funkcjami są płynne, można jednak je określić na poziomie założeń.

	MENTOR	BUDDY
<b>PODOBIENSTWA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomoc w obszarze rozwoju</li> <li>- Partnerskie relacje</li> <li>- Procesem kieruje mentor</li> <li>- Dobrowolność (ze strony mentora i ucznia)</li> <li>- Mnogość, różnorodność i dowolność form pracy, plastyczność i określanie ich w trakcie procesu</li> <li>- Systematyczne spotkania np. raz w miesiącu</li> <li>- Rozwój kompetencji potrzebnych w obecnej pracy i/lub przyszłej pracy</li> <li>- Współpraca może trwać wiele lat, zwykle nie krócej niż rok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomoc w obszarze rozwoju</li> <li>- Partnerskie relacje</li> <li>- Procesem kieruje Buddy</li> <li>- Dobrowolność pełnienia funkcji przez Buddy</li> <li>- Różne metody szkolenia, ale bardziej sformalizowane, określone przez przełożonego i program wprowadzający</li> <li>- Początkowo ciągły kontakt – wspólna praca, w dalszej fazie bardzo częste spotkania np. raz w tygodniu</li> <li>- Rozwój kompetencji zawodowych koniecznych do realizacji zadań na obecnym stanowisku</li> <li>- Współpraca trwa zwykle od kilku miesięcy do roku</li> </ul>
<b>RÓŻNICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentor może być specjalistą z zupełnie innej branży zawodowej</li> <li>- Celem mentoringu jest rozwój</li> <li>- Pomoc w określeniu, co uczeń chciałby osiągnąć i pomoc w określeniu jak to zrobić</li> <li>- Celowe działania w obszarze rozwoju kompetencji osobistych i społecznych, w tym m.in. samoświadomości oraz przywództwa</li> <li>- Odkrywanie i rozwijanie potencjału pracownika</li> <li>- Rozwijanie wewnętrznej motywacji</li> <li>- Identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buddy to znakomity specjalista i praktyk w pracy na stanowisku, na które został zatrudniony nowy pracownik</li> <li>- Celem jest nabycie przez ucznia umiejętności, koniecznych do efektywnej realizacji zadań na nowym stanowisku pracy (nauka zawodu)</li> <li>- Pomoc uczniowi w nabyciu umiejętności wymaganych przez organizację na danym stanowisku</li> <li>- Rozwój kompetencji osobistych i społecznych ucznia, jako wypadkowa, a nie cel pracy buddy</li> <li>- Kontrola realizacji programu wprowadzającego</li> </ul>

cd. na str. 23 >

## MENTOR

## BUDDY

### RÓŻNICE

- Analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji, analiza zagrożeń i szans
- Wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów oraz ewaluacja stopnia ich osiągnięcia

- Kontrola realizacji programu wprowadzającego
- Jasne instrukcje dotyczące wykonywania w ustalony sposób poszczególnych zadań
- Pomoc w realizacji zadań na poziomie operacyjnym, pomoc w sytuacjach nietypowych
- Udzielanie jasnej informacji zwrotnej dotyczącej postępów i konkretne zalecenia
- Ocena wyników i raportowanie do przełożonego

Podsumowując powyższe zestawienie mentor pracuje w szerszej perspektywie rozwojowej pracownika/ucznia/mentee: czasowej (cele krótko i długoterminowe), możliwości i kierunków rozwoju, zasobów (także w obszarze motywacji, celów indywidualnych, strategii).

Efektywne wprowadzenie mentoringu w firmie, uzależnione jest od spełnienia pewnych warunków koniecznych, do których najogólniej zaliczyć można:

- = kulturę organizacyjną firmy,
- = stabilną politykę personalną,
- = brak silnej formalizacji relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami,
- = posiadanie w firmie osób, które mogłyby pełnić funkcję mentora.

## INFORMACJE O NOWYM PRACOWNIKU

Informacja o pojawieniu się nowego pracownika w organizacji jest niezwykle ważna, ze względu na właściwą adaptację nowego pracownika w nowym środowisku oraz ze względów organizacyjnych. Taki komunikat powinien zawierać ważne informacje, przykładowo takie jak:

- = imię i nazwisko,
- = stanowisko,
- = dział,
- = miejsce pracy (w przypadku organizacji, która ma np. liczne przedstawicielstwa),
- = zakres odpowiedzialności lub jakie sprawy powinny być do tej osoby kierowane,
- = zdjęcie (przed umieszczeniem zdjęcia pracownika np. w firmowym intranecie powinniśmy uzyskać na to jego zgodę).

Formy przekazywania takiej informacji powinny być dostosowane do wielkości i specyfiki organizacji:

- = przedstawienie nowego pracownika na specjalnym spotkaniu personelu,
- = przedstawianie nowego pracownika poszczególnym członkom zespołu,
- = e-mail do pracowników z informacją,
- = e-mail do współpracowników zewnętrznych,
- = informacja na tablicy ogłoszeń (w specjalnie przeznaczonym na takie informacje miejscu, jeśli to duża organizacja),

- = umieszczenie informacji w wewnętrznym i/lub zewnętrznym internecie,
- = umieszczenie informacji w wewnętrznym „who is who”,
- = informacja w gazecie dla pracowników.

W przypadku dużych organizacji dobrze mieć opracowany system, opisujący w przypadku jakich stanowisk, jaki rodzaj informacji jest kierowany do konkretnych odbiorców np. do przedstawicielstw – ogłoszenie na tablicy i e-mail, dla osób z tej samej jednostki – e-mail i przedstawienie nowego pracownika na zebraniu itp. Za dystrybucję zbiorowych informacji jest zwykle odpowiedzialny dział personalny, a za indywidualne przedstawienie bezpośredni przełożony, ewentualnie Buddy.

## 4 KOMFORTOWE I BEZPIECZNE WARUNKI PRACY

Coraz więcej ludzi każdego dnia w pracy spędza długie godziny przed komputerem, co jest bardzo wyczerpującym i wymagającym wytrzymałości zajęciem. Najbardziej obciążone są mięśnie utrzymujące ciało w pozycji siedzącej, mięśnie stabilizujące kręgosłup, mięśnie ramion i rąk oraz mięśnie karku, dlatego też powinniśmy dostosować sposób pracy do swoich możliwości psychofizycznych. W innym przypadku można narazić się na problemy zdrowotne.

### Czy wiesz, że:

- = 8 godzin pracy to 30 tys. ruchów dla naszych oczu,
- = Najwięcej przypadków wysunięcia dysku (95%) dotyka najczęściej ludzi w wieku 30 do 40 lat,
- = Badania przeprowadzone w USA na grupie osób korzystających z komputera powyżej trzech godzin dziennie wykazały, że blisko 80% z nich ma nabyte wady wzroku
- = Siedząc w jednej pozycji przez długi czas, poszczególne elementy kręgosłupa ulegają ściśnięciu i po czasie odczuwamy ból pleców.

### ZASADY USTAWIENIA NARZĘDZI PRACY

Prawidłowe ustawienie ciała, technika pisanie, prawidłowa pozycja pracy przy komputerze i adekwatne ustawienie narzędzi pracy, są kluczowymi elementami wpływającymi na zdrowie. Przestrzeganie poniższych zasad, uchroni każdego pracownika przed dolegliwościami.

### Monitor:

- = Górna krawędź monitora powinna znajdować się na wysokości oczu operatora (w pozycji siedzącej), lub niżej.
- = Monitor powinien stać bokiem do okien.
- = Odległość między monitorem a osobą pracującą obok powinna być większa niż 80 cm.
- = Odległość między sąsiednimi monitorami powinna być większa niż 60 cm.
- = Minimalna odległość ekranu od oczu wynosi 1,5 – 2 przekątnej monitora.

### Biurko:

- = Miejsce pod biurkiem powinno być zajęte tylko przez nogi i ewentualnie podstawkę.
- = Biurko powinno mieć jasny, matowy kolor, co ogranicza możliwość powstawania ołśnień i zaokrąglone brzegi.

### Krzeseł:

- = Krzesło powinno być stabilne na kółkach, powinno mieć możliwość obrotu wokół osi pionowej o 360°.
- = Powinno posiadać regulację wysokości w zakresie min. 40÷50 cm, licząc od podłogi, regulację wysokości oparcia

oraz regulację pochylenia oparcia w zakresie: 5° do przodu i 30° do tyłu.

- = Głowa prosta, mięśnie karku rozluźnione, broda lekko przygięta do klatki piersiowej. Wyprofilowanie płyty krzyżowej i oparcia powinno być odpowiednie do naturalnego wygięcia kręgosłupa.
- = Należy trzymać łokcie przy sobie lub oparte na poręczach krzesła, gdyż nie obciąża to dodatkowo pleców.
- = Stopy trzymać ustawione swobodnie i płasko na podłodze lub na odpowiedniej podstawie. Nogi powinny być zgięte w kolanach pod kątem prostym.

### Klawiatura:

- = Klawiatura powinna być umieszczona na wysokości łokcia. Jeśli klawiatura jest wyżej, wówczas powinno się stosować wsporniki nadgarstkowe do klawiatury. Zwykle naturalnie trzyma się nadgarstki lekko zgięte w górę i na zewnątrz. Staraj się je jednak utrzymywać prosto.
- = Odległość między klawiaturą a przednią krawędzią stołu nie powinna być mniejsza niż 10 cm.

### Zalecenia ogólne:

- 1) W okresie zimowym temperatura w pomieszczeniach pracy powinna wynosić od 20 do 24°C a latem od 23 do 26°C.
- 2) Zaleca się robienie 10 minutowych przerw w pracy (przeznaczonych na wykonywanie pracy o innym charakterze bądź odpoczynek) po każdej 1 lub 2 godzinach pracy.
- 3) Zaleca się, aby podczas przerw w pracy z komputerem, wykonać kilka ćwiczeń relaksujących.
- 4) Należy utrzymywać kręgosłup w pozycji naturalnej (tzn. niezgarbionej i nieskręconej) oraz korzystać z podparcia pleców zwłaszcza w okolicy lędźwiowej i ramion na podłokietnikach, co znacznie zmniejsza obciążenie kręgosłupa.

## 5 PROMOCJA ZDROWIA I REDUKCJA STRESU

W pracy spędzamy długie godziny siedząc przed komputerem, a w domu - na kanapie. Swój stan zdrowia często oceniamy jako bardzo dobry i nie widzimy powodów, dla których należy się martwić. Tymczasem organizm potrzebuje większej dbałości i troski z naszej strony, aby prawidłowo funkcjonował. Na zdrowy tryb życia składa się wiele czynników i to może nas zniechęcać. Nie musimy stawiać sobie od razu bardzo wysokich wymagań. Najważniejsze jest pozytywne nastawienie i regularna praca nad sobą.

Zdrowy tryb życia to prawidłowe odżywianie się, uprawianie sportu i relaksowanie się. Aby organizm był właściwie odżywiony, potrzebuje aż 45 różnych substancji odżywczych. Niedobór któregośkolwiek ze składników może wpłynąć niekorzystnie na zdrowie. Dopiero cały zestaw w odpowiednich proporcjach w pełni zaspokoii nasze zapotrzebowanie. Każdy musi wypracować sobie własną dietę, która pomoże w utrzymaniu wagi i da lepsze samopoczucie. W zależności od trybu życia, wieku i upodobań, każdy organizm będzie potrzebował innego zestawu do spożycia.

Wiemy jak trudno jest zdrowo odżywiać się w pracy, dlatego poniżej zostało zamieszczonych **12 wskazówek zdrowego odżywiania się:**

1. Najlepiej jeść małe, ale regularne posiłki. Trzy posiłki to minimum, które należy stosować, ale spróbuj jeść 5 mniejszych porcji w równych odstępach czasu, np. co 3 godziny. Unikniesz wtedy napadów głodu w ciągu dnia.
2. Pamiętaj, żeby swój dzień zacząć od śniadania, nawet lekkiego muesli z mlekiem lub twarogku. To zastrzyk energii i dobrego nastroju na cały dzień. Będziesz bardziej skoncentrowany, gotowy do pracy i twórczego myślenia oraz nie będziesz sięgać w ciągu dnia po niezdrowe przekąski.
3. Spróbuj jeść drugie śniadanie: kanapka, jogurt albo nawet owoc to dobry pomysł na mały głód.
4. W południe pora na lunch! Musisz zdecydować czy ten w pracy to Twój główny posiłek czy zjadasz drugi tak samo obfity po powrocie do domu. Jeżeli jesz w domu to zdecyduj się na lekki lunch podczas pracy: zupa, sałatka albo kanapka. Na lunch wybieraj miejsca oferujące domowe jedzenie przygotowywane na miejscu. Unikaj fast foodów, chińskich albo tureckich barów. Możesz przynieść również lunch z domu i odgrzać go w pracy. Będziesz mieć pewność tego, co jesz!
5. Wszystko, co jesz w ciągu dnia to posiłek. Kanapka, chipsy, owoc – uwzględnij to w bilansie swojej diety.
6. Jeżeli czujesz się senny, staraj się nie sięgać po kolejną filiżankę kawy. Równie dobrze na nogi postawi cię szklanka wody z cytryną.

7. Zaplanuj swoją dietę na następny dzień. Pomoże Ci to uniknąć sytuacji, w której będziesz jeść cokolwiek, aby tylko zważyć uczucie głodu.
8. Staraj się urozmaicać swoje posiłki. Nie jedz ciągle tego samego. Łatwiej będzie Ci uniknąć pokus zjedzenia czegoś innego, łatwo i szybko dostępnego, np. batonika.
9. Pij dużo wody, soków owocowych i warzywnych, min. 1,5 litra dziennie. Uważaj na napoje gazowane – to tylko puste kalorie. Czy wiesz, że niektóre zawierają kilka szklanek cukru?
10. Kawa i czarna herbata odwadniają organizm. Staraj się ograniczyć ich spożywanie i urozmaić picie herbaty również poprzez picie herbaty owocowej albo zielonej.
11. Czytaj informacje na opakowaniu produktów. Popatrz na skład i wartości odżywcze. Informacja o tym, że produkt jest zdrowy nie zawsze o tym świadczy.
12. Praca siedząca to idealny sposób na przybranie kilogramów. Jeżeli cały dzień siedzisz przed komputerem staraj się wyjść na krótki spacer i pamiętaj o regularnym jedzeniu a ostatni posiłek w ciągu dnia zjedz najpóźniej na 3 godziny przed pójściem spać.

Zdrowe jedzenie nie wystarczy. Powinno się potęczyć je z wysiłkiem fizycznym. Najlepiej zapisać się do pobliskiej siłowni albo regularnie uczęszczać na przejażdżki rowerowe czy rolki. I spacerować tak często, jak to jest możliwe. Jeśli nie masz czasu na popołudniowe treningi, a zależy Ci na ruchu w ciągu dnia, możesz wykonać kilka prostych ćwiczeń. Trzeba przyznać, że rozwój cywilizacji przykuł nas do biurka. W pracy spędzamy ok. 45 godzin tygodniowo – większość czasu przed komputerem w pozycji siedzącej. W drodze do i z pracy też najczęściej siedzimy – w samochodzie, w autobusie czy tramwaju. Po powrocie do domu dużo więcej się nie ruszamy. Przeważnie brakuje nam sił lub czasu na dodatkowe zajęcia sportowe czy ruch na świeżym powietrzu. I tak tracimy kondycję, wiotczujemy, zaokrąglamy się a potem ze zdziwieniem stwierdzamy, że mamy zadyszkę, gdy musimy wejść na 3 piętro po schodach, bo akurat winda się zepsuła.

Warto uprawiać regularnie ogólnorozwojowy sport. Może to być angażujące wszystkie mięśnie pływanie lub rekreacyjne ćwiczenia na siłowni.

Brak ruchu powoduje problemy z koncentracją, spadek energii, bezsenność i bóle głowy. Może więc warto wygospodarować choć kilka chwil na ćwiczenia i robić w pracy krótkie przerwy na gimnastykę? Skorzysta na tym nie tylko nasze ciało, ale także umysł. Kilkunastominutowa gimnastyka poprawia ukrwienie mózgu o ponad 20%, a co za tym idzie – koncentrację i pamięć. Poniżej **kilka przykładów ćwiczeń**, które poprawią obieg krwi, ukrwienie organizmu i zrelaksują organizm:

- = Stojąc lub siedząc, pochyl głowę na boki na przemian w prawo i lewo. Wykonuj obroty (kręgi) głową. Staraj się nie unosić jednocześnie ramion w górę. W ten sposób rozluźniasz i rozciągasz mięśnie boczne szyi. Ćwiczenie działa profilaktycznie na stawy kręgosłupa szyjnego, przeciwdziała bólowi promieniującemu do stawów barkowych i ramion.
- = Siedząc na krześle, mając wyprostowane plecy staraj się dotknąć brodą do klatki piersiowej jak tylko najniżej sięgniesz. W ten sposób rozciągasz mięśnie szyi i karku.
- = Na wysokości kolana chwyć oburącz od spodu udo i przyciągnij go do klatki piersiowej. Nie należy pochylać się do przodu. W ten sposób rozciągasz mięśnie uda. Jest to proste i dobre ćwiczenie dla wszystkich osób spędzających dzień na siedząco.
- = Siedząc załóż nogę na nogę. Prawą ręką chwyć za kolano lewej nogi, jednocześnie skreć barki wraz z głową do oporu w prawą stronę, i na przemian. W ten sposób rozciągasz mięśnie lędźwiowe, barków, szyi, i ud, rozluźniasz stawy kręgosłupa oraz przeciwdziałasz skrzywieniom kręgosłupa.
- = Spacer po schodach, wchodzenie i schodzenie. Proste, ale to dobre dla serca i wspaniały trening dla układu krążenia.
- = Siedząc z opartymi plecami podnieś nogę wyprostowaną w kolanie do oporu. Każda noga oddzielnie. W ten sposób rozciągasz tylne mięśnie uda i wzmacniasz mięśnie przednie. Ćwiczenie wskazane, zwłaszcza, gdy odczuwasz ból w tylnej części uda.
- = Siedząc oprzyj plecy o oparcie. Splatując palce rąk z tyłu za głową podnieś oba ramiona do góry. W ten sposób rozciągasz mięśnie barków i mięśnie piersiowe. Jest to dobre lekarstwo na opadające ramiona.
- = Siedząc oprzyj ręce na biodrach. Palce rąk skierowane do przodu a kciuki do tyłu. Wykonuj krążenia całych ramion do przodu i do tyłu. W ten sposób rozluźniasz mięśnie obręczy barkowej i wzmacniasz mięśnie górnej części grzbietu. To ważne ćwiczenie dla osób cierpiących na ból kręgosłupa i stawów barkowych.
- = Połącz obie ręce i ze splecionymi palcami dłońmi wykonuj krążenia rąk dla obu stron. Jest to ćwiczenie wskazane osobom odczuwającym ból nadgarstków i palców podczas pracy przy klawiaturze.
- = Wyjdź zza biurka, stań w lekkim rozkroku i zrób 10 skłonów, dążąc do tego, by położyć ręce na podłodze.
- = Wstań, wyprostuj się, rozluźnij ciało. Przechyl głowę w prawo, starając się dotknąć uchem do prawego ramienia, nie unosząc ramienia do góry. Wytrzymaj w tej pozycji 5 sekund, następnie wróć do pozycji wyjściowej i przechyl głowę w lewo. Powtórz ćwiczenie 5 razy na każdą stronę.
- = Wstań, rozluźnij się, opuść ręce swobodnie wzdłuż ciała. Wyprostuj się, wyciągnij szyję i wykonaj krążenie ramionami w górę i do przodu – 5 razy, następnie w górę i do tyłu, również 5 razy.

- = Stań w lekkim rozkroku, wyprostuj się, wykonaj po 10 naprzemiennych wymachów rękami. Prawa w przód, lewa – w tył i na odwrot.
- = Stojąc wyciągnij ręce do góry i powoli wykonaj po 5 skrętów tułowia w prawo i w lewo.
- = Wstań unieś wyprostowane ręce nad głowę, rozluźnij się całkowicie, wykonaj luźny skłon, uginając kolana, „łamiąc się w pasie”, tak jakby wszystkie mięśnie nagle zwiotczały. Wróć do pozycji wyjściowej. Ćwiczenie powtórz 5 razy.
- = Wstań, zdejmij buty, wyjdź na środek pokoju lub na korytarz i rozluźniając wszystkie mięśnie wykonaj 10 niewysokich podskoków na palcach. Odpocznij 10 sekund i zrób jeszcze 2 serie po 10 powtórzeń.
- = Odsuń krzesło od biurka. Siedząc podnieś nogi do góry. Wykonaj stopami po 10 kółek w prawo i w lewo, w 3 seriach.
- = Stojąc przy kserokopiarce, w kolejce do bufetu czy jadąc windą napinaj na 3-5 sekund i rozluźniaj po kolei mięśnie pośladków, brzucha oraz ud. Wykonaj po 5 serii na każdą wymienioną partię ciała.
- = Wstań, spleć palce obu rąk wypychając dłonie na zewnątrz. Unieś ręce nad głowę, wyciągając jak najwyżej możesz, unosząc się jednocześnie lekko na palcach.
- = Spleć palce, odwróć nadgarstki, unieś tak splecione nadgarstki wysoko nad głowę i rozciągnij tułów, wytrzymaj tak 10 sekund, rozluźnij się i powtórz ćwiczenie.
- = Przechyl głowę w jedną stronę i trzymaj tak przez 15–30 sekund aż poczujesz jak naciągają się mięśnie szyi. Następnie powoli, pochylając głowę do przodu, przechyl ją w drugą stronę i trzymaj tak przez kolejne 15–30 sekund. Ćwiczenie powtórz kilkakrotnie.
- = Aby rozciągnąć mięśnie pleców należy położyć dłonie na podłokietnikach i unieść ciało, aż do wyprostowania rąk. W tym samym czasie, obciążając ramiona w dół, choć przez 10 sekund wyciągać głowę jak najwyżej.

Poza wykonywaniem w miarę możliwości wymienionych ćwiczeń, korzystaj z każdej okazji, by się trochę poruszać.

- = Jeśli dojeżdżasz do pracy autobusem lub tramwajem, wysiadaj przystanek wcześniej, by móc przejść ostatni kawałek drogi.
- = Jak tylko możesz wychodź z biura raz dziennie na 10-15 minutowy spacer. Idź wtedy spokojnie, głęboko oddychając i staraj się o niczym nie myśleć.
- = Jeśli jeździsz windą przejdź ten odcinek po schodach lub wsiądź kilka pięter wcześniej.

Jeśli masz problemy ze znalezieniem czasu na regularne ćwiczenia, spróbuj wykonać kilka podczas przerw w pracy. Dowolna ilość wysiłku fizycznego, nawet podczas przerwy na lunch lub kawę, spowoduje polepszenie kondycji fizycznej i umysłowej organizmu, jak również sprawi, że będziemy pracować wydajniej, nasze umysły będą czujniejsze, a przy tym ograniczy prawdopodobieństwo wystąpienia poważnych chorób. Regularne przerwy w pracy na ruch, ćwiczenia,

czy też zmianę pozycji powinny stanowić integralną część naszego dnia pracy. Jeśli nie jest nam łatwo oderwać się od biurka – nastavmy sobie alarm w zegarku, telefonie lub w komputerze co godzinę, półtorej. Przypomni nam to o potrzebie ruchu.

Zdrowa dieta, sport i relaks – to wszystko przekłada się na dobre samopoczucie. Jeśli jeden z tych czynników nie zostanie spełniony, nasze zdrowie będzie zagrożone. O ile na pierwsze dwa mamy duży wpływ, o tyle trzeci powinniśmy nauczyć się kontrolować. Występuje w dwóch postaciach: *eustres*, ma dobroczynny wpływ, ponieważ mobilizuje nas do działania i *dystres*, który wpływa paralizująco na nasze działania. Mówiąc o stresie, większość z nas ma na myśli ten drugi rodzaj. Jak się można przed nim obronić? Aby opracować skuteczne metody przeciwdziałania, należy zastanowić się, co go może wywoływać?

Trzy główne czynniki wywołujące stres to: **poczucie winy**, **utrata poczucia własnej wartości** oraz **praca lub przebywanie w nieprzyjaznym środowisku**. Każdy z ww. czynników doprowadza do powstania napięcia, które z biegiem czasu wywołuje stres. Pierwsze oznaki fizyczne nadchodzącego stresu to:

- = bezsenność,
- = bóle głowy,
- = zgaga,
- = bóle w krzyżu,
- = wrzód żołądka,
- = skurcze,
- = niestrawność.

Do pierwszych oznak psychicznych można zaliczyć:

- = brak koncentracji,
- = pogorszenie pamięci,
- = nerwowość,
- = lęk,
- = skłonność do płaczu.

Gdy już zostajemy postawieni w sytuacji stresowej, nasz organizm przygotowuje się do walki lub ucieczki. Jeśli nie podejmiemy żadnych z tych działań, należy zastosować inne sposoby redukcji stresu od gimnastyki, poprzez relaksację, spotkania z rodziną lub przyjaciółmi, a jeśli to niezbędne, korzystając z pomocy lekarza specjalisty.

## WORK LIFE BALANCE

Work life balance oznacza zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym.

Idea work life balance, narodziła się w Stanach Zjednoczonych, w drugiej połowie lat 80-tych. I choć samo pojęcie w Polsce jest jeszcze mało znane, to wielu pracodawców nieświadomie postępuje zgodnie z tą ideą, umożliwiając pracownikom godzenie życia zawodowego z prywatnym.

W dużej mierze, sytuację taką wymuszają oczekiwania pracowników, którzy w ostatnich latach w coraz większym stopniu, przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracodawcy, zwracają uwagę nie tylko na warunki finansowe, ale też na takie czynniki jak atmosfera w pracy, czy właśnie możliwość godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Nieumiejętność godzenia życia zawodowego i prywatnego, może mieć skutki negatywne nie tylko dla pracownika, ale też dla pracodawcy. Zbytne zaangażowanie w pracę zawodową, przy równoczesnym zaniedbaniu obowiązków w życiu prywatnym prowadzi do:

- = zmęczenia i wypalenia zawodowego
- = problemów w życiu prywatnym, które negatywnie odbijają się na efektywności i zaangażowaniu pracownika w wykonywanie swoich obowiązków służbowych
- = spadku motywacji.

Aby uniknąć tych sytuacji, firmy wprowadzają różnorodne rozwiązania, które mają pomóc pracownikom godzić ich obowiązki zawodowe i prywatne:

- = **dłuższe urlopy macierzyńskie** – w niektórych firmach, młodym mamom przyznawane są dodatkowe tygodnie wolnego, po wykorzystaniu przysługującego zgodnie z prawem urlopu macierzyńskiego
- = **urlopy tacierzyńskie** – zmieniająca się rzeczywistość społeczna, powoduje, że zanika tradycyjny podział ról w rodzinie. Coraz częściej ojcowie chcą zostawać z dziećmi w domu, zwłaszcza w sytuacji, gdy kobieta ma lepiej płatną pracę. Niektóre firmy odpowiadają na te potrzeby, rozszerzając urlopy macierzyńskie o urlopy tacierzyńskie. Dzięki temu ojcowie, którzy chcą zostać z dziećmi w domu, mają taką możliwość
- = **praca zdalna** – nazywana także czasem telepracą, oznacza, że pracownik, jeśli jego obowiązki na to pozwalają, może wykonywać swoją pracę z domu, bez konieczności obecności w biurze. Firma zobowiązana jest zapewnić pracownikowi sprzęt niezbędny do wykonywania pracy – zazwyczaj są to telefon, dostęp do internetu i komputer
- = **elastyczny czas pracy** – oznacza, że pracownik nie musi przebywać w miejscu pracy w określonych godzinach, ale może wykonywać pracę w dowolnym czasie. Ten system jest możliwy przy zadaniowym trybie pracy. Minusem jest fakt, że wymaga od pracownika dużej samodyscypliny

- **powrót po urlopie macierzyńskim na część etatu** – wiele kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim, nie chce tego robić na cały etat i chciałoby mieć możliwość spędzania więcej czasu z dzieckiem. Dla tych matek firmy stwarzają opcję powrotu początkowo na część etatu, z możliwością stopniowego przedłużania czasu pracy.

Wspomniane wyżej pomysły to najbardziej popularne narzędzia, za pomocą których, firmy pomagają pracownikom godzić życie zawodowe i prywatne. Należy jednakże pamiętać, że oprócz formalnych rozwiązań, istotne jest także samo podejście i pracodawcy i pracownika do rozdziału ról zawodowych i prywatnych. Jeśli pracodawca i pracownik nie będą mieli świadomości, że miejsce pracy nie zastąpi

rodziny i życia prywatnego, to żadne narzędzia nie pomogą zachować wspomnianej równowagi. Dlatego też oprócz wspomnianych powyżej narzędzi warto pamiętać o kilku podstawowych zasadach, które zdecydowanie wspierają ideę work life balance:

- = nie zostawać w pracy po godzinach (oprócz sytuacji wyjątkowych),
- = nie zabierać pracy do domu,
- = nie odbierać telefonu służbowego po godzinach pracy i w weekendy,
- = nie umawiać spotkań służbowych po godzinach pracy,
- = nie rozmawiać o problemach z pracy po godzinach pracy, także podczas spotkań towarzyskich ze współpracownikami.

#### WORK LIFE BALANCE

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- większa motywacja pracowników</li> <li>- obniżenie ryzyka wypalenia zawodowego</li> <li>- większe zaangażowanie pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez zaniedbywania rodziny i innych zobowiązań prywatnych</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mniejsza możliwość kontroli pracownika przy pracy z domu</li> <li>- koszty związane z dłuższymi urlopami macierzyńskimi</li> <li>- mniejsza elastyczność – pracownik nie jest obecny cały czas w biurze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustalenie systemu kontroli i rozliczania z wykonywanych zadań</li> <li>- wcześniejsze przygotowanie zastępstwa, aby maksymalnie ograniczyć koszty związane z urlopem macierzyńskim</li> <li>- wcześniejsze planowanie wszelkich spotkań</li> </ul>

## 7 ETYKA W RELACJACH PRACOWNICZYCH

Etyka, rozumiana jako zespół pojęć i wynikających z nich twierdzeń, na podstawie których można formułować zbiory nakazów moralnych powinna być podstawą dla relacji pracodawca – pracownik. Warto zauważyć, że obowiązek przestrzegania zasad etycznych, dotyczy nie tylko **pracodawcy**, ale też **pracownika**.

O etyce należy pamiętać i przestrzegać jej zasad na każdym etapie współpracy – od momentu zatrudnienia nowego pracownika, do momentu rozstania się z nim.

#### REKRUTACJA

**Pracodawca** – ogłoszenia rekrutacyjne nie powinny nikogo dyskryminować, powinny być zamieszczone w miejscach dostępnych dla wszystkich potencjalnych kandydatów oraz zawierać wszelkie niezbędne informacje, pozwala-

jące kandydatowi na podjęcie świadomej decyzji o chęci uczestniczenia w procesie rekrutacyjnym (praktyką krajów Europy Zachodniej np. Wielkiej Brytanii, jest zamieszczanie w ogłoszeniach rekrutacyjnych informacji o wysokości oferowanego wynagrodzenia). W ogłoszeniu powinny być informacje dotyczące zakresu obowiązków i oczekiwań wobec kandydata – adekwatnych do stanowiska, zadań oraz oferowanego wynagrodzenia.

**Pracownik** – dokumenty aplikacyjne powinny być przygotowane uczciwie i rzetelnie – to znaczy, że powinny odzwierciedlać faktyczny stan wiedzy i umiejętności posiadanych przez kandydata. Badania wskazują, że duży odsetek poszukujących pracy, „koloryzuje” w swoich dokumentach. Aż 32 % kandydatów zamieszcza nieprawdziwe informacje w swoich CV, z czego 83 %, na temat znajomości języków obcych.

#### WSPÓŁPRACA

**Pracodawca** – praca oferowana pracownikowi powinna pokrywać się z ofertą zawartą w ogłoszeniu rekrutacyjnym.

Pracodawca powinien zapoznać pracownika z zasadami etycznymi obowiązującymi w firmie (czy jest to kodeks etyczny, czy niepisane „prawo zwyczajowe”). Pracownik powinien mieć jasność, co jest dozwolone, a co zabronione. Powinien dostać wyraźną informację na temat wartości i zasad przestrzeganych w firmie i sankcji przewidzianych za ich łamanie.

**Pracownik** – zadaniem pracownika jest należyte wypełnianie swoich obowiązków. Czas pracy powinien on poświęcać na wykonywanie zadań na rzecz firmy. Pracownik powinien też mieć świadomość, że zarówno sprzęt jak i wszelka wiedza i dane, z których korzysta w firmie są własnością firmy i wnoszenie ich poza firmę, udostępnianie osobom trzecim, czy korzystanie na prywatny użytek jest niedozwolone, a np. wnoszenie materiałów biurowych, czy wykonywanie odbitek ksero na prywatny użytek, bez konsultacji z pracodawcą, jest kradzieżą.

#### PRZESTRZEGANIE ZASAD ETYCZNYCH W FIRMIE

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unikanie sytuacji dwuznacznych bądź wątpliwych moralnie</li> <li>- wzrost zaufania pracowników do pracodawcy</li> <li>- dobra reputacja pracodawcy na rynku pracy</li> <li>- brak kosztów związanych z oskarżeniami o łamanie praw pracowniczych czy ogólnie nieprzestrzegania prawa pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne informacje, co jest dobre, a co złe, unikanie nieporozumień w tym obszarze</li> <li>- poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa</li> <li>- zaufanie do pracodawcy</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nieprzestrzeganie zasad etycznych przez przełożonych</li> <li>- posiadanie przez firmę spisanych zasad etycznych, komunikowanie tego faktu na zewnątrz, ale nieprzestrzeganie tych zasad przez pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wprowadzenie skutecznych systemów zgłaszania nieprzestrzegania zasad etycznych</li> <li>- okresowe szkolenia przypominające i sprawdzające znajomość obowiązujących w firmie zasad etycznych</li> </ul>

#### MOBBING

**Mobbing** to pojęcie tylko pozornie nowe, gdyż faktycznie zjawisko to występowało w firmach prawdopodobnie od zawsze. Jednakże dopiero w ostatnich latach firmy stworzyły odpowiednie procedury i narzędzia, pozwalające na rozwiązywanie problemów mobbingu.

Zjawisko mobbingu zostało także opisane w artykule 94 [3] par. 2 Kodeksu Pracy jako: „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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”. Kodeks Pracy określa też prawa pracownika (w tym prawo do żądania zadośćuczynienia finansowego), u którego skutkiem mobbingu było rozwiązanie umowy o pracę bądź kłopoty zdrowotne.

#### ROZSTANIE

**Pracodawca** – rozstanie z pracownikiem, zwłaszcza, jeśli jest to zwolnienie, a nie jego rezygnacja jest trudne dla obu stron. Dlatego pracodawca powinien zwrócić uwagę nie tylko na dotrzymanie terminów wypowiedzenia oraz jego warunków zawartych w umowie z pracownikiem, ale też na sposób, w jaki komunikuje pracownikowi zwolnienie. Powinno się to odbyć podczas osobnej rozmowy (dotyczącej tylko tego zagadnienia), bez uczestnictwa zbędnych osób. Informacja powinna zostać przekazana łagodnie, choć bardzo konkretnie, tak, aby pracownik zrozumiał jej sens i skutki.

**Pracownik** – pracownik rozstający się z firmą nie powinien wnosić informacji i danych z firmy, gdyż są one jej własnością. Skopiowanie bazy klientów, czy inne, podobne praktyki są kradzieżą własności firmy. Pracownik po opuszczeniu firmy nie powinien rozpowszechniać informacji wewnętrznych firmy. Nie powinien też rozpowszechniać informacji dotyczących relacji w firmie, płac oraz innych, które mogłyby wpłynąć na funkcjonowanie i reputację byłego pracodawcy.

Według Kodeksu Pracy (art. 94), pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi.

Mobbing może być działaniem bezpośrednim lub niebezpośrednim, tj. takim, w którym ofiara nie ma bezpośredniego kontaktu z osobą stosującą mobbing, a jedynie jest narażona na skutki jej zamierzonych nieetycznych działań.

Zjawisko mobbingu stwarza szereg problemów i trudnych sytuacji zarówno dla mobbowanego, mobbującego jak i dla samej firmy. Dlatego też niezmiernie ważne jest stworzenie w firmie odpowiednich narzędzi, pozwalających na reagowanie w przypadku jego wystąpienia.

Do przykładowych narzędzi można zaliczyć:

- = anonimową skrzynkę mailową
- = anonimową linię telefoniczną.



W obu przypadkach pracownik / zgłaszający zjawisko mobbingu powinien:

- = wiedzieć kto odbiera maile / telefony z tej linii (w niektórych międzynarodowych koncernach stosuje się praktykę, że osoba odbierająca takie zgłoszenia znajduje się poza granicami kraju, z którego jest zgłoszenie)
- = uzyskać informację na temat tego, jaka jest dalsza procedura działania
- = być na bieżąco informowanym o postępach i ostatecznym werdykcie w zgłoszonej sprawie.

Aby system ten sprawnie funkcjonował:

- = każdy pracownik musi mieć równy dostęp do narzędzi pozwalających na zgłoszenie mobbingu
- = każdy pracownik powinien znać swoje prawa, wiedzieć, że może i powinien zgłosić zachowania, które uważa za mobbing
- = każde zgłoszenie powinno zostać potraktowane poważnie i jako takie rozpatrzone
- = sytuacja ta nie powinna się odbić negatywnie na mobbo-

wanej osobie – nie powinna ona ponosić (np. w postaci szykan ze strony współpracowników)  
= w przypadku udowodnienia zarzutu, osoba winna powinna ponieść odpowiednie konsekwencje.

W przypadku, gdy warunki te nie będą spełnione, system nie będzie skuteczny, a zjawiska mobbingu będą miały miejsce, ale z obawy przed negatywnymi konsekwencjami nie będą ujawniane, co w dłuższej perspektywie czasowej może dla firmy być dużo bardziej niekorzystne.

W skrajnej sytuacji może to doprowadzić do rozprawy sądowej, która będzie oznaczała nie tylko poniesienie kosztów przez firmę, ale też:

- = pogorszenie reputacji firmy
- = trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników
- = pogorszenie atmosfery w firmie
- = spadek zaufania pracowników
- = spadek lojalności pracowników wobec firmy.

#### PROCEDURY ZAPOBIEGAJĄCE MOBBINGOWI

##### Korzyści dla pracodawcy

- dobra atmosfera w miejscu pracy
- pozytywny wizerunek pracodawcy, zaufanie pracowników
- zapobieganie ponoszeniu ewentualnych kosztów dochodzenia roszczeń/ kosztów sądowych

##### Trudności:

- wykorzystywanie istniejących narzędzi nie w celu zgłaszania faktycznego mobbingu, ale aby komuś zaszkodzić, jako narzędzia rozwiązywania konfliktów interpersonalnych

##### Korzyści dla pracownika

- poczucie bezpieczeństwa w pracy
- wzrost zaufania do pracodawcy
- dobra atmosfera w miejscu pracy

##### Jak sobie z nimi radzić?

- rzetelne sprawdzanie wszystkich informacji, wyciąganie konsekwencji w przypadku fałszywych zgłoszeń

#### RÓWNOUPRAWNIENIE, ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ, PRZECIWDZIAŁANIE DYSKRIMINACJI

Zarządzanie różnorodnością to w głównej mierze zapobieganie dyskryminacji i brak tolerancji dla jej przejawów.

To także umiejętne wykorzystanie wiedzy o różnicach i podobieństwach między ludźmi, w celu zmaksymalizowania korzyści osiągniętych przez indywidualne osoby, organizacje, a także społeczeństwo jako całość. Zakaz dyskryminacji uregulowany jest kompleksowo przez prawodawstwo Unii Europejskiej. Podstawowe regulacje zawarte są już w Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską, a także w kilkunastu dyrektywach równościowych. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (z 2000 r.), w art. 21 zakazuje jakiegokolwiek dyskryminacji z takich powodów jak: płeć, rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne i społeczne, cechy genetyczne, język, religia lub przekonania, opinie polityczne lub wszelkie inne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna.

Przykładami dyskryminacji w firmie mogą być:

- = decyzje o awansie / podwyżkach zależne od innych czynników niż kompetencje czy umiejętności kandydatów
- = wypowiedzi zarówno pracowników jak i przełożonego zawierające podteksty odwołujące się np. do płci czy koloru skóry. Dotyczy to zarówno wypowiedzi nieformalnych (np. podczas lunchu) jak i formalnych (na spotkaniach biznesowych)
- = wszelkie inne działania, które powodują, że pracownik ma uzasadnione podstawy, aby sądzić, że jego płeć, wiek, rasa czy inne cechy są czynnikami decydującymi o jego pozycji i roli w firmie.

Odpowiednie traktowanie grup mniejszościowych/marginalizowanych tak, aby nikt nie poczuł się urażony ani pominięty, to wyzwanie dla każdej organizacji. Im większa firma, tym więcej różnorodnych grup i większe wyzwanie zarządzania różnorodnością.

Z drugiej strony umiejętne **zarządzanie różnorodnością**, może stworzyć firmie większe możliwości i szanse rozwoju. Przyjmując, że: „różnorodność to zespół cech widocznych i niewidocznych, które różnicują społeczeństwo, w tym także pracowników” można uznać, że z różnorodnością będziemy mieli do czynienia w każdej firmie, nawet mikro czy małym przedsiębiorstwie. Wystarczy, że pracuje w niej dwóch pracowników odmiennej płci.

W modelu Diversity Wheel, opracowanym przez **Marilyn Loden**, ekspertkę w obszarze zarządzania różnorodnością, wyróżnione zostały 2 rodzaje wymiarów różnorodności:

##### Wymiary podstawowe (primary dimensions) – niezmiennie i niezależne

- = wiek
- = płeć
- = rasa
- = narodowość
- = orientacja seksualna
- = zdolności fizyczne i psychiczne

##### Wymiary uzupełniające (secondary dimensions) – zmienne i zależne

- = religia
- = doświadczenie zawodowe
- = styl pracy
- = styl komunikacji
- = doświadczenie militarne
- = wykształcenie
- = status rodzinny
- = miejsce zamieszkania
- = język
- = dochód
- = pozycja w organizacji.

Zarządzanie różnorodnością polega na zidentyfikowaniu poszczególnych wymiarów różnorodności istotnych dla danej organizacji oraz na stworzeniu takiego środowiska pracy, w którym pracownicy mieliby możliwość w pełni wykorzystać swoje różnorodne umiejętności, na rzecz realizacji misji firmy. Celem zarządzania różnorodnością jest świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników organizacji, co umożliwi osiągnięcie konkretnych i wymiernych korzyści. Istnieje wiele narzędzi, które wspierają zarządzanie różnorodnością w firmach. Należą do nich m.in.:

- = Innowacje w procesie rekrutacji – zachęcanie kobiet, osób niepełnosprawnych do aplikowania o pracę, dotarcie do szkół i uniwersytetów, organizacji pozarządowych działających np. na rzecz osób niepełnosprawnych
- = Przejrzyste i sprawiedliwe procedury rekrutacji i awansów
- = Kodeks etyczny odwołujący się do poszanowania różnorodności
- = Programy rozwoju zawodowego kobiet, programy szkoleniowe
- = Elastyczny czas pracy, telepraca, praca w niepełnym wymiarze
- = Procedury firmowe dotyczące postępowania w przypadku dyskryminacji/ nierównego traktowania
- = Urlopy rodzicielskie
- = Firmowe przedszkola.

Osoby zainteresowane tematyką zarządzania różnorodnością i przeciwdziałaniu dyskryminacji zachęcamy do odwiedzenia internetowej strony Komisji Europejskiej poświęconej tej tematyce. Zawiera ona m.in. informacje dotyczące podejmowania działań w tym zakresie we wszystkich 27 państwach członkowskich, praktyczne wskazówki dla firm oraz aktualności dotyczące tej dziedziny: [www.stop-discrimination.info/](http://www.stop-discrimination.info/).

#### ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

##### Korzyści dla pracodawcy

- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, dzięki wykorzystaniu potencjału wszystkich pracowników
- większa efektywność zespołu dzięki szerokiemu/ różnorodnemu spojrzeniu na poszczególne kwestie
- dostęp do większej grupy potencjalnych pracowników, czasem wykwalifikowanych, ale pomijanych na rynku pracy
- dostęp do bardziej świadomych i wykwalifikowanych pracowników, doceniających zarządzanie różnorodnością jako atut firmy
- mniejsza fluktuacja kadr i związane w tym mniejsze koszty
- zgodność z prawem uniknięcie ewentualnych kosztów dochodzenia roszczeń
- korzyść konkurencyjna (przewaga nad innymi firmami poprzez wykorzystanie potencjału poszczególnych pracowników i ich innowacyjność)
- budowanie pozytywnego wizerunku firmy

##### Korzyści dla pracownika

- lepsza atmosfera pracy
- możliwość uczenia się pracowników od siebie nawzajem i rozwój oparty o różnorodne doświadczenia i wiedzę
- większa elastyczność, umiejętność dostosowania się do różnorodnego środowiska
- poczucie pracy w wyjątkowej firmie dbającej o rozwój i prawa pracownicze, doceniającej indywidualność sprzyja zaangażowaniu i zwiększa prawdopodobieństwo wykorzystania potencjału

cd. na str. 32 >

## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"><li>- konflikty wynikające z różnicy zdań i poglądów</li><li>- nasilenie się postawy roszczeniowej pracowników</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- odpowiednie zarządzanie pracą zespołu, prowadzenie dyskusji</li><li>- ustalenie granic, opartych na rozsądku, piętnowanie postaw roszczeniowych</li></ul>

## 8 ODEJŚCIE Z FIRMY

Odejściem nazwaliśmy umownie proces rozpoczynający się podjęciem decyzji przez pracownika lub pracodawcę o rozwiązaniu umowy o pracę. Trudno zdefiniować koniec tego procesu, ponieważ związki z pracodawcą pozostają także w czasie, gdy formalnie umowa o pracę uległa już rozwiązaniu, poprzez kontakty społeczne, roszczenia o charakterze prawnym, współpracę itp. Niekiedy końcem jest ustanie tego rodzaju związków, a niekiedy ponowne zatrudnienie pracownika, który od nas odszedł (re-recruitment).

W trakcie podejmowania decyzji o zwolnieniu pracownika (rozwiązaniu umowy o pracę), najistotniejsze są czynniki etyczne (sprawiedliwość, równe traktowanie itp.) i prawne (powody, warunki prawne zwolnienia), omówione szczegółowo w innych rozdziałach niniejszego opracowania. Poniżej omówione zastały podstawowe zasady przekazywania takich informacji:

- = Na spotkanie powinna być zarezerwowana sala lub inne spokojne miejsce, gdzie uczestnicy będą mogli spokojnie porozmawiać. Nie należy takich rozmów przeprowadzać w obecności osób przypadkowych, przy klientach, czy innych pracownikach.
- = Uczestnicy spotkania powinni mieć zarezerwowany czas, także na dodatkowe wyjaśnienia.
- = Warto zwrócić uwagę, że decyzja pracodawcy o zwolnieniu, powinna być przekazywana pracownikowi przez dwie osoby – zwykle przełożonego i pracownika działu kadr. W przypadku, gdy pracownik odmówi przyjęcia wypowiedzenia i nie podpisze dokumentów wypowiedzenia jest skuteczne „po oświadczeniu” dwóch osób, że pracownikowi została przekazana informacja o rozwiązaniu umowy, jego powodach i warunkach. W przypadku, gdy pracownik składa wypowiedzenie wystarczy, że na kopii lub drugim egzemplarzu wypowiedzenia otrzymuje potwierdzenie przyjęcia dokumentu.
- = Rozwiązywanie/wypowiadanie umowy jest zadaniem ważnym, często trudnym i istotne jest w tych okolicznościach, aby spełnione były wszelkie przyjęte standardy społeczne i etyczne. Często jest to sytuacja nieprzyjemna dla obu stron, co niekiedy może powodować skłonność

do ucinania lub skracania takiego spotkania. Należy takie zjawisko świadomie kontrolować.

Podsumowując, rozstanie z pracownikiem to bardzo ważny proces, mający ogromny wpływ na samopoczucie i zaangażowanie zespołu oraz autorytet przełożonych. Ma także ogromne znaczenie ze względu na wizerunek firmy. Warto skorzystać z dodatkowych narzędzi, aby proces rozstania przebiegał jak najlepiej i aby wykorzystać potencjał z nim związany. Takimi narzędziami są np. exit interview i outplacement.

### EXIT INTERVIEW

Exit interview (wywiad z odchodzącym lub kwestionariusz wyjściowy) to system pozyskiwania informacji od odchodzącego z pracy pracownika. Określenie „system” jest tutaj niezwykle istotnym elementem, ponieważ informacje uzyskiwane od odchodzących pracowników, w dużej części powinny być zbierane w sposób systematyczny oraz analizowane pod kątem wcześniej zdefiniowanych celów. Podstawowe informacje powinny być zbierane o wszystkich odchodzących pracownikach, a poszerzone właściwe exit interview o pracownikach odchodzących z własnej inicjatywy. Podstawowe dane to:

- = imię i nazwisko,
- = wiek,
- = staż,
- = stanowisko,
- = wielkość etatu,
- = powody odejścia.

Dane mogą być zbierane w trakcie wywiadu i/lub poprzez kwestionariusz (w formie papierowej lub elektronicznej). Stosowanie obu tych możliwości jest najkorzystniejsze, ponieważ dane z kwestionariusza łatwiej przetwarzać, m.in. dla celów statystycznych i raportowych, ale wywiad ma charakter wyjaśniający i pogłębiający.

Exit interview powinno być naturalną rozmową, podczas której odchodzący pracownik może powiedzieć, co mu się podobało w firmie, a także jakie były przyczyny niezadowolenia z pracy. Dobrą praktyką jest zachęcenie pracownika do podzielenia się propozycjami usprawnień (łatwiej krytyko-

wać i mówić otwarcie o obszarach wymagających usprawnień odchodząc).

Exit interview to znakomite narzędzie kontroli wewnętrznej pozwalające na monitorowanie środowiska pracy. W przypadku zgłoszenia nieprawidłowości firmowych lub działań niezgodnych z polityką / regulaminami / kodeksem etycznym, temat badany jest przez powołaną do tego grupę wewnątrz organizacji i przygotowany jest ewentualny plan naprawczy.

W trakcie wywiadu można także wyjaśnić sporne kwestie i rozwiązać ewentualne roszczenia. Daje on też możliwość wyjaśnienia aspektów związanych z ochroną własności intelektualnej pracodawcy. Rozmowa pożegnalna to także znakomita okazja, żeby podziękować pracownikowi za jego wkład w rozwój firmy i wyrażenie uznania i szacunku do jego pracy. Pozytywne rozstanie wnosi korzyści dla obu stron. Byli pracownicy są jednymi z głównych ambasadorów marki pracodawcy.

### EXIT INTERVIEW

#### Korzyści dla pracodawcy

- Uzyskiwanie informacji dot. powodów zmiany pracy, pozwala na określenie przyczyn fluktuacji (brak satysfakcji, zarządzanie, wynagrodzenia, system pracy itp.)
- Znajomość przyczyn odejść pracowników pozwala na przygotowanie ew. programów zwiększających satysfakcję z pracy i tym samym zmniejszenie rotacji
- Informacje dotyczące nowego pracodawcy odchodzącego pracownika (nawet ogólne), mogą nam zapewnić bieżący monitoring konkurencji (rynek pracy), innych systemów wynagrodzeń, itp.
- Informacje o zalecanych sposobach selekcji i przygotowania następcy, dostarczą nam informacji w tym zakresie oraz wskażą ewentualne braki w istniejącym systemie
- Informacje dotyczące planowanych roszczeń pozwalają często zapobiec im poprzez możliwość wyjaśnienia, dokonania koniecznych uzgodnień lub porozumienia bez udziału sądu
- Określenie wzajemnych praw i zobowiązań podczas rozmowy pożegnalnej zmniejsza ryzyko utraty własności intelektualnej
- Możliwość wykorzystania rekomendacji odchodzącego pracownika przy wyborze następcy
- Możliwość uzgodnienia przygotowania zawodowego następcy przez odchodzącego pracownika – zatrzymanie wiedzy eksperckiej
- Dodatkowe narzędzie kontroli wewnętrznej (wykrywanie nieprawidłowości firmowych)
- Poprawa wizerunku na rynku pracy (Employer Branding)
- Wzrost prawdopodobieństwa ponownego zatrudnienia odchodzącego pracownika (Re-recruitment)

#### Korzyści dla pracownika

- Możliwość wyrażenia swoich opinii i odczuć
- Możliwość rozwiązania kwestii spornych z pracodawcą
- Zmniejszenie frustracji / dyskomfortu psychicznego związanego z posiadaniem informacji, które zdaniem pracownika wymagają interwencji ze strony pracodawcy
- Poczucie wartości i bycia docenionym („mój głos jest ważny i może dużo zmienić”)
- Pozytywne emocje towarzyszące rozstaniu z firmą (zmniejszenie stresu)

#### Trudności:

- Brak szczerych odpowiedzi
- Niechęć do odbycia Exit Interview
- Pojawiające się negatywne emocje

#### Jak sobie z nimi radzić?

- Exit Interview powinno być przeprowadzone z osobą „neutralną”, np. specjalistą działu HR (nie z bezpośrednim przełożonym)
- Nie możemy pracownika zmusić do odbycia rozmowy, możemy go jednak zachęcić podkreślając jak ważna jest jego opinia i rekomendacje i jak nam na tej rozmowie zależy
- Świadomość faktu, iż podczas rozmowy mogą się pojawić drażliwe tematy i opracowanie strategii radzenia sobie w przypadku ewentualnego ataku

## OUTPLACEMENT (ZWOLNIENIE MONITOROWANE)

**Outplacement** rozumiany jest zwykle jako wsparcie zwalnianego pracownika i pomoc w budowaniu pozytywnego podejścia do nowych wyzwań, związanych z szukaniem atrakcyjnej oferty pracy.

Kwestią podstawową jest zrozumienie, że utrata pracy jest jedną z okoliczności życiowych wywołujących tak silny stres, że niekiedy może być porównywalny z utratą osoby bliskiej. Zdarza się, że osoba zwalniana nie ma wystarczających kompetencji, aby udzielić pomocy psychologicznej, a warto takie kompetencje rozwijać, szczególnie w dużych organizacjach lub w sytuacjach zwolnień grupowych. W dużych organizacjach warto zatrudnić specjalistę bądź skorzystać z doradztwa zewnętrznego.

Psycholodzy rozróżniają dwa główne rodzaje stresu:

- = dystres (stres zły) - kiedy stres jest tak ciężki lub trwa tak długo, że wywołuje dezorganizację działania,
- = eustres (stres dobry) - działanie mimo chwilowego dyskomfortu prowadzi do rozwoju osobowości.

Psychologiczna pomoc w ramach outplacement'u ma w pierwszej kolejności za zadanie zmniejszenie niekorzystnych skutków dystresu i adaptacji do nowej sytuacji oraz pomoc w zamienianiu powstałej energii w eustres. W drugiej kolejności taka pomoc służy wsparciu zwalnianego pracownika w rozwiązywaniu trudności i szukaniu nowych korzystnych lub korzystniejszych rozwiązań.

Outplacement może obejmować:

- = odprawy,
- = doradztwo psychologiczne,
- = doradztwo zawodowe (określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, przygotowanie CV i aplikacji, przygotowanie do procesu rekrutacyjnego),
- = pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy,
- = finansowanie szkoleń i kursów doszkalających,
- = pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej,
- = pomoc w przeprowadzce do nowego miejsca zamieszkania.

Outplacement koncentruje energię na obraniu właściwego kierunku rozwoju, przygotowaniu do profesjonalnych rozmów rekrutacyjnych, rozwijania siatki kontaktów itp. Często w początkowym okresie pracownicy nie doceniają tego typu działań, ale długofalowo, po ustabilizowaniu swojej nowej sytuacji zawodowej, ich nastawienie do byłego pracodawcy i swojej nowej sytuacji jest lepsze.

Należy zaznaczyć, że polskie prawodawstwo przewidziało okoliczności, w których pracodawca jest zobowiązany udzielić pracownikowi pomocy z zakresu outplacement'u.

Zgodnie z Ustawą o promocji zatrudnienia, pracodawca, który zamierza zwolnić, co najmniej 100 pracowników w ciągu 3 miesięcy, zobowiązany jest do zorganizowania zwalnianym osobom programu pomocy oraz zgłosić to odpowiednim instytucjom. Pracodawca zobowiązany jest do zorganizowania zwalnianym osobom usług rynku pracy w formie programu. Program ten może być realizowany przez urząd pracy, agencje zatrudnienia lub wyspecjalizowane firmy. Program ten finansowany jest najczęściej przez pracodawcę. Jednocześnie Kodeks Pracy zapewnia zwalnianemu pracownikowi 2 do 3 wolnych dni roboczych na poszukiwanie pracy (z zachowaniem prawa do wynagrodzenia) – art. 37 Kodeksu Pracy.

## POŻEGNANIE

Pożegnanie z pracownikiem, niezależnie czy następuje z inicjatywy pracodawcy, czy pracownika, ma głównie charakter społeczny. Warto, aby szczególnie w dużych organizacjach były podstawowe standardy, w ramach których pracownicy i przełożeni żegnają odchodzącego pracownika. W przypadku braków takich standardów pożegnania są organizowane spontanicznie i mają różny charakter. Takie różnice mogą niekiedy wywoływać niekorzystne zjawiska w zespołach pracowników. Wspólne standardy pozwalają je ujednolicić i uniknąć sytuacji, gdy np. wieloletni pracownik znikł bez jakiegokolwiek informacji. Dodatkowe inicjatywy pracowników stanowią dodatek do ustalonych standardów. Oto przykładowe elementy pożegnania:

- = Formalna informacja mailowa przygotowana przez dział kadr lub przełożonego
- = Ogłoszenie na tablicy ogłoszeń
- = Specjalne zebranie pracowników, gdzie przekazywana jest informacja, podziękowanie ze strony przełożonego
- = Prezent pożegnalny – finansowy lub upominek
- = Przyjęcie pożegnalne dla pracowników z udziałem odchodzącego pracownika

## OUTPLACEMENT

### Korzyści dla pracodawcy

- Redukcja negatywnego wpływu obaw zwalnianego pracownika na pozostałych członków zespołu
- Zmniejszenie tzw. survival sickness, czyli obaw, alienacji i lęku u pracowników pozostających w zespole – utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania
- Powyższe zmniejszają nieplanowane odejścia pracowników wywołane zwolnieniami i związanej z tym dezorganizacji – poczucie destabilizacji powoduje, że pracownicy szukają innej pracy
- Pozytywny rezultat wizerunkowy (Employer Branding) – zamiast stracić, można zyskać
- Zmniejszenie ryzyka późniejszych roszczeń zwalnianych pracowników

### Korzyści dla pracownika

- Redukcja negatywnego wpływu stresu i emocjonalnych następstw związanych z utratą pracy
- Skrócenie okresu spadku nastroju, po którym następuje otwarcie na nowe możliwości i powrót dobrego nastroju – dystres zostaje zastąpiony przez eustres oraz pozwala uniknąć zwalnianemu stadium wyczerpania
- Pozytywne podejście do zmiany pozwala na kreowanie dobrych relacji z innymi – to zapewnia z jednej strony wsparcie emocjonalne, z drugiej jest skuteczną metodą poszukiwania nowej pracy
- Pozytywne nastawienie zwiększa szanse na uzyskanie nowej pracy w fazie rozmów rekrutacyjnych
- Zmniejszenie ryzyka fizycznych konsekwencji silnego stresu – nadciśnienie, depresja itp.
- Bezpośrednia pomoc w zagadnieniach związanych z poszukiwaniem nowej pracy i zwykle znalezienie nowej pracy

Źródła:

Karwala S., Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007  
Parsloe E., Wray M., Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002  
[http://mentoring.com.pl/Mentoring\\_strategia\\_rozwoju.pdf](http://mentoring.com.pl/Mentoring_strategia_rozwoju.pdf)  
<http://www.equal-mayday.org.pl/pliki/prezentacje/Mentoring%20Kurylczyk%20Bohowicz.pdf>  
Badanie Antal International, Lipiec 2009  
Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy  
Zarządzanie różnorodnością – dłaczego jest takie ważne", [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)  
Firma równych szans. Przewodnik dobrych praktyk, UNDP, Warszawa 2007  
Różnorodność, źródło efektywności i innowacji, [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl)  
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Outplacement>  
<http://www.brief.pl/wiadomosci/in-brief/art1073,outplacement-czyli-kultura-zwalniania.html>  
[http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/artykuly/79871,gdy\\_odchodza\\_spejalisci\\_dlaczego\\_warto\\_rozmawiac\\_ze\\_zwalniajacym\\_sie\\_pracownikiem.html](http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/artykuly/79871,gdy_odchodza_spejalisci_dlaczego_warto_rozmawiac_ze_zwalniajacym_sie_pracownikiem.html)

# Rozwój

Stworzenie możliwości rozwoju wewnątrz organizacji może być jednym ze sposobów utrzymania pracowników i budowy potencjału na przyszłość. Z perspektywy zrównoważonego zarządzania ludźmi, jako kluczowe można wymienić: rzetelny proces oceny pracowników oraz przejrzyste i regularne udzielanie informacji zwrotnych, różnorodność, docenienie pracowników oraz wspólne ustalenie przyszłej ścieżki kariery pracownika w organizacji. Istotne w rozwoju są też programy szkoleniowe oraz inicjatywy wykorzystujące potencjał zaangażowania społecznego i środowiskowego.

## KOMPETENCJE

### MODEL KOMPETENCJI

Planowanie rozwoju pracowników w organizacji bardzo często bazuje na istniejącym w organizacji modelu kompetencji, rozumianym jako określone wzory zachowań, postaw i umiejętności potrzebnych w celu osiągnięcia pożądanych efektów pracy na danym stanowisku.

Kompetencje są definiowane różnorodnie. Najczęściej jednak jako: „zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skutecznie i/lub wyróżniające się wypełnianie zadań, związanych z wykonywaną pracą” (Klemp 1980). Poza cechami są również inne składowe kompetencji, takie jak – wiedza, umiejętności, motywacja, doświadczenie, itp.

Kompetencję często definiuje się jako: „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” (Boyatzis 1982).

Kompetencje obserwujemy poprzez zachowania pracownika i częstotliwość ich występowania – przykładowo, umiejętność rozwiązywania konfliktów można ocenić poprzez obserwacje jak dana osoba zachowuje się w sytuacji konfliktowej, jakie zachowania prezentuje oraz jak często w zaistniałej sytuacji takie zachowania są przez nią prezentowane. Wysoka częstotliwość występowania pewnych zachowań, wskazuje na wysoki poziom danej kompetencji.

### Przykład modelu kompetencji – nazwy i definicje kompetencji

NAZWA KOMPETENCJI	DEFINICJA
1. Organizacja pracy - Zarządzanie projektem i czasem - Standardy zawodowe	Wykonywanie różnorodnych zadań w ramach projektu poprzez opracowanie planu pracy i/lub planu komunikacji, określenie priorytetów i efektywną alokację zasobów. Sprawne zarządzanie procesami.
2. Obsługa klienta i doradztwo - Relacje z klientem i jakość usług - Wiedza techniczna - Podejście do klienta i poziom działania	Nastawienie na klienta i tworzenie środowiska, w którym priorytetem są jego potrzeby. Promowanie bieżącej i długoterminowej współpracy. Podkreślanie znaczenia jakości obsługi klienta oraz stała jej kontrola.
3. Rozwój pracowników, praca zespołowa i komunikacja - Rozwój własny i innych osób - Postawa - Praca zespołowa i zarządzanie zasobami ludzkimi - Komunikacja	Samodzielny rozwój i pomaganie innym w procesie ich rozwoju poprzez dzielenie się wiedzą, udzielanie informacji zwrotnych i coaching. Propagowanie współpracy w zespole poprzez angażowanie siebie i innych. Efektywne przekazywanie i odbieranie informacji.

Źródło: PricewaterhouseCoopers, opracowanie własne

Kompetencje powinny być powiązane ze strategią firmy i jej wartościami tak, aby upewnić się, że zachowania, jakie poprzez model kompetencji są wspierane i oczekiwane od pracowników, są spójne z założeniami i kierunkiem rozwoju firmy.

Zdefiniowany model kompetencji może stanowić podstawę do tworzenia wszystkich elementów strategii personalnej firmy, takich jak:

- rekrutacja,
- ocena pracowników,
- ścieżki kariery,
- określanie potrzeb rozwojowych pracowników,
- planowanie rozwoju pracowników,
- dobór narzędzi do rozwoju pracowników.

Każda kompetencja jest zdefiniowana poprzez następujące elementy:

- = **Nazwa**
- = **Definicja** – co dana kompetencja oznacza
- = **Skala** – jak mierzyć stopień rozwinięcia kompetencji
- = **Wskaźniki behawioralne** – czyli opis zachowań obserwowanych u osób, które posiadają daną kompetencję.

Do oceny poziomu kompetencji potrzebne jest zdefiniowanie skali. Skala może być:

- = **parzysta** – np. od 1 – 4. Parzysta skala nie pozwala na określenie poziomu średniego oceny, ponieważ nie posiada środka. Jednocześnie pozwala uniknąć tzw. błędu tendencji centralnej, występującego bardzo często, polegającego na tym, że osoby oceniające mają tendencję do trzymania się środka skali i najczęściej wykorzystują ocenę środkową.

- = **nieparzysta** – np. od 1 – 5. Taka skala jest bardziej symetryczna, ale zwiększa ryzyko oceny wykrzywionej w kierunku środka skali.

Dobłą praktyką jest, aby skala oprócz symboli była również scharakteryzowana opisowo, np.:

**Skala od A do E**, gdzie:

- A – oznacza, że w danym obszarze kompetencji pracownik zdecydowanie przekracza oczekiwania na danym stanowisku i wyróżnia się na tle grupy
- B – oznacza, że w danym obszarze kompetencji pracownik przekracza oczekiwania na danym stanowisku
- C – oznacza, że w danym obszarze kompetencji pracownik prezentuje zachowania zgodne z oczekiwaniami na jego stanowisku
- D – oznacza, że w danym obszarze kompetencji pracownik nie w przejawia wszystkich zachowań oczekiwanych na danym stanowisku i są wyraźne obszary do rozwoju i poprawy
- E – oznacza, że kompetencje pracownika są zdecydowanie poniżej oczekiwań na danym stanowisku

Model kompetencji może być zdefiniowany jeszcze bardziej szczegółowo poprzez wskaźniki behawioralne – opisujące szczegółowe zachowania oczekiwane od pracownika na danym stanowisku. Wskaźniki behawioralne stanowią wskazówkę, jakie zachowania i jakie kompetencje są oczekiwane w ramach danej kompetencji, na danym stanowisku.

Wskaźniki powinny być dobrane do każdej kompetencji opisane na poziomie definicji kompetencji, z podziałem na zachowania oczekiwane od osoby na różnych stanowiskach

### Przykład wskaźników behawioralnych w modelu kompetencji

ORGANIZACJA PRACY		
	SPECJALISTA	KIEROWNIK
<b>Zarządzanie projektem i czasem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zarządza kilkoma projektami w swoim obszarze specjalizacji</li> <li>- Identyfikuje potrzeby i inicjuje odpowiednie projekty</li> <li>- Definiuje główne i szczegółowe cele, oraz kluczowe czynniki sukcesu</li> <li>- Przygotowuje analizy kosztów i korzyści jako uzasadnienie celowości wdrażanych projektów</li> <li>- Przydziela i wyjaśnia zadania poszczególnym członkom zespołu</li> <li>- Rozstrzyga problemy i zachęca do współpracy pomiędzy zespołami w przypadku niezgodności celów</li> <li>- Podejmuje decyzje w złożonych kwestiach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicjuje różnorodne projekty wspierające cele biznesowe</li> <li>- Posiada i stosuje wiedzę na temat zasad zarządzania projektem</li> <li>- Planuje i ustala priorytety projektów w ramach zespołu pracującego w określonym obszarze działań</li> <li>- Planuje alokację zasobów</li> <li>- (np. środki, zasoby ludzkie i/lub usługi) w celu optymalizacji wyników</li> <li>- Rozstrzyga problemy i renegocjuje terminy i cele</li> <li>- Wskazuje kierownictwu możliwe implikacje zmian biznesowych i proponuje sposoby zarządzania nimi</li> </ul>
<b>Standardy zawodowe</b>	Przeprowadza analizę jakości projektów w celu zapewnienia zgodności z wysokimi standardami	Wprowadza standardy jakości dla danego zespołu

Źródło: PricewaterhouseCoopers Polska.

w organizacji. Często definiowane są również tzw. wskaźniki negatywne, czyli przykłady zachowań, które występują w zbyt dużym nasileniu i mają skutek odwrotny od pożądanego.

### CHARAKTERYSTYKA MODELU KOMPETENCJI

Jakie cechy powinien mieć model kompetencji, żeby był prawidłowo sformułowany:

- = **przejrzystość i zrozumiałość** – kompetencje powinny być opisane w sposób jasny i klarowny, zrozumiałe dla wszystkich osób w organizacji, opisane odpowiednim językiem
- = **adekwatność** – kompetencje powinny być sformułowane w sposób dopasowany i dobrze odzwierciedlający potrzeby i oczekiwania wobec członków personelu, dla którego zostały stworzone
- = **uwzględnianie przewidywanych zmian** – jeśli chcemy zapobiec zdezaktualizowaniu się modelu kompetencji,

powinien on uwzględniać procesy, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie organizacji w przyszłości, takie jak: zmiany w otoczeniu organizacji, pojawienie się nowych technologii, wizję przyszłości organizacji

- = **klarowne wyodrębnienie i rozdzielność elementów składowych** – czyli niezachodzące na siebie wyznaczniki behawioralne. To bardzo ważna cecha dobrze zdefiniowanych kompetencji – występowanie określonej kompetencji nie powinno być uzależnione od występowania innej, dana kompetencja może występować w modelu kompetencji tylko raz, wskaźniki behawioralne nie mogą się powtarzać w różnych kompetencjach, ani na różnych poziomach skali opisującej stopień nasilenia kompetencji
- = **bezsstronność i sprawiedliwość** – model kompetencji powinien być zdefiniowany tak, aby nie dyskryminować ani traktować w sposób uprzywilejowany kogokolwiek spośród pracowników.

### ZDEFINIOWANIE MODELU KOMPETENCJI

#### Korzyści dla pracodawcy

- Jasno określone oczekiwania względem pracowników
- Powiązanie oczekiwanych postaw i zachowań z wartościami i strategią firmy
- Łatwa możliwość wspierania pożądaných zachowań i poprawy niewłaściwych
- Porządkuje istniejące systemy związane z ludźmi w organizacji
- Jednolite rozumienie istotnych dla organizacji zachowań i wartości
- Ułatwia wyłonienie osób o największych kompetencjach w organizacji – pomaga w sukcesji
- Wspomaga rozwój pracowników w organizacji
- Określa wymagania w stosunku do kandydatów podczas rekrutacji
- Definiuje kryteria w procesach rozwoju np. z wykorzystaniem Development Centre
- Diagnoza poziomu kompetencji w organizacji i określenie luk kompetencyjnych

#### Trudności:

- Pracochłonność w budowie modelu
- Ujednoczenie kompetencji dla całej organizacji – generalizacja
- Brak dopasowania modelu do organizacji
- Brak odpowiednich środków do realizacji projektu
- Brak gwarantowanych efektów ze stworzenia modelu

#### Korzyści dla pracownika

- Jasno określone oczekiwania pracodawcy względem pracowników
- Wskazówki co do oczekiwanych zachowań
- Wskazówki co do zachowań na wyższym stanowisku – kierunek rozwoju
- Podstawa do oceny swoich bieżących umiejętności i planowania dalszego rozwoju
- Możliwość skupienia się na rzeczach najważniejszych w pracy

#### Jak sobie z nimi radzić?

- Pomoc firmy zewnętrznej
- Zaangażowanie zespołu/ pracowników różnych działów
- Indywidualizacja procesów
- Dopasowanie do organizacji – aby model był dobrze zbudowany musi dobrze odpowiadać na zapotrzebowanie danej organizacji.
- Zapewnienie środków

## 2 CELE W ORGANIZACJI

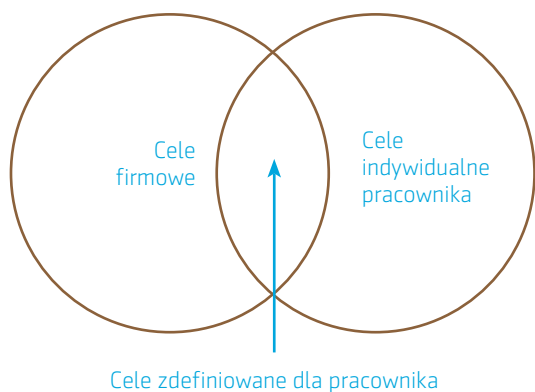
Cel określa to, ze względu na co następuje działanie. Cel to stan lub obiekt, do którego się dąży. Definiowanie celów przez pracowników w organizacji jest niezbędne po to, aby wiedzieli dokąd dążą, jakie rezultaty mają osiągnąć i by mogli zaplanować sposób ich realizacji.

### Rodzaje celów:

Aby cele pracowników były efektywne, muszą być ustalone w obszarze wspólnym pomiędzy:

- = celami firmy/działu/zespołu – czyli celami wynikającymi ze strategii danej firmy i
- = celami indywidualnymi pracownika – czyli celami, jakie wynikają z motywacji i indywidualnych aspiracji pracownika.

Model ten można zobrazować w następujący sposób:



Rys. 3 Obszar definiowania celów pracownika

Źródło: PricewaterhouseCoopers, opracowanie własne

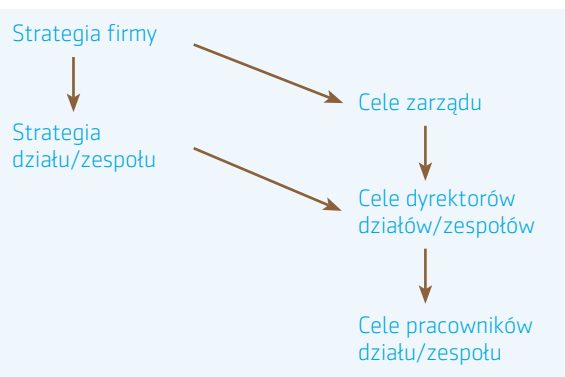
Jeśli zdefiniowane dla pracownika cele są spójne zarówno z celami firmy, jak i jego indywidualnymi celami i aspiracjami – motywacja pracownika do osiągnięcia celów będzie jak największa, bo będzie on czuł korzyść zarówno dla firmy, jak i dla siebie samego. Dlatego w procesie ustalania celów warto poświęcić odpowiednią ilość czasu i uwagi, żeby upewnić się, że cele są odpowiednio ustalone i pracownik jest zmotywowany do ich realizacji. Warto również, aby to pracownik proponował swoje cele, biorąc pod uwagę wskazówki przełożonych i konsultując swoje propozycje z przełożonymi. Sytuacja, w której cele są pracownikowi 'nadane' często nie pozwala na ich umiejscowienie w obszarze wspólnym między celami firmy i indywidualnymi celami pracownika.

Biorąc pod uwagę to, czego cele dotyczą, można je podzielić na 2 grupy:

1. Cele dotyczące rezultatów zawodowych (ang. performance goal) – wyrażone poprzez konkretny rezultat pracy, zrealizowane wyniki, projekty, inicjatywy. Odpowiadają na pytanie, jakie wyniki pracownik chce osiągnąć w danym okresie czasu lub jakie projekty, inicjatywy chce zrealizować. Przykładowy cel dotyczący rezultatów zawodowych to: zwiększyć o 20 % grupę klientów ponownie zamawiających usługę XYZ.
2. Cele rozwojowe (ang. development goal) – odpowiadające na pytanie: jakie umiejętności pracownik potrzebuje rozwijać, żeby efektywnie wykonywać swoją pracę, pełnić swoją rolę. Dotyczą one rozwoju kompetencji na danym stanowisku. Przykładowy cel rozwojowy to: rozwinąć umiejętność budowania długofalowych relacji z klientem bazującej na zaufaniu i profesjonalizmie.

### Proces ustalania celów:

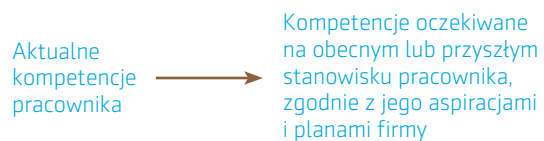
Cele wynikowe (ang. performance goal) ustalone są z reguły w koordynacji ze strategią firmy i często są efektem kaskadowania strategii w dół organizacji, zgodnie z poniższym modelem:



Rys. 4 Proces kaskadowania celów w organizacji

Źródło: PricewaterhouseCoopers, opracowanie własne.

Cele rozwojowe powinny być wynikiem analizy kompetencji, przeprowadzanej przez pracownika versus jego aspiracji zawodowych i planów firmy.



Jakie umiejętności potrzebują rozwinąć, żeby:

- lepiej wykonywać obowiązki na aktualnym stanowisku
- być awansowanym na kolejne stanowisko
- poprawić jakość mojej pracy w istotnym dla mnie obszarze

Wszystkie cele, zarówno rozwojowe jak i zawodowe, powinny być zdefiniowane zgodnie z metodą SMART. Jasno i precyzyjnie zdefiniowane cele stanowią podstawę do two-

żenia planów działań dla pracowników. Cele umożliwiają również obiektywną ocenę pracy.

<b>S</b>	<b>Skonkretyzowany / Specific</b>	Cel powinien być jasno określony, sformułowany w sposób jednoznaczny i konkretny
<b>M</b>	<b>Mierzalny / Measurable</b>	Musi być jasne, po czym można poznać, czy dany cel został zrealizowany w całości, części lub całkowicie nie został zrealizowany
<b>A</b>	<b>Ambitny / Ambitious</b>	Cele powinny być ambitne – czyli ustalone w sposób mobilizujący pracowników do osiągania nowych rezultatów i zdobywania nowych umiejętności
<b>R</b>	<b>Realny / Realistic</b>	Realistyczny cel, to cel zdefiniowany odpowiednio do roli i umiejętności danej osoby, możliwy do zrealizowania
<b>T</b>	<b>Terminowy / Time bound</b>	Cele powinny być jasno określone w czasie – z podaniem terminu, w jakim konkretny efekt zostanie osiągnięty.

## 3 OCENA

Ocena okresowa jest niezbędnym elementem w procesie zarządzania ludźmi w organizacji. Dzięki ocenie pracodawca może monitorować realizację celów przez pracowników, jak również przekazać pracownikom informacje zwrotne na temat wyników ich pracy. Ocena okresowa jest również źródłem wielu wskazówek dla pracownika, bardzo istotnych w procesie jego dalszego rozwoju.

### CO OCENIAĆ W PROCESIE OCENY?

Oceni najczęściej podlega realizacja celów, ustalanych na początku okresu rozliczeniowego. Oceniane mogą być wszystkie rodzaje celów – zarówno związane z wynikami pracy, jak i cele związane z rozwojem kompetencji pracowników.

W procesie oceny zwraca się również często uwagę na poziom kompetencji pracowników – odpowiedź na pytanie, czy dany pracownik osiągnął poziom kompetencji oczekiwany na jego stanowisku, ewentualnie w jakich obszarach te kompetencje przekracza lub jakie ma obszary do dalszego rozwoju.

Wynik oceny pracowników, najczęściej składa się z części ilościowej i jakościowej. Element jakościowy – to słowne podsumowanie pracy, informacja zwrotna oceniająca silne strony pracownika i obszary do poprawy, podsumowująca wyniki jego pracy w bieżącym roku. Taki jakościowy feedback ma bardzo często ogromną wartość dla pracownika, ponieważ niesie ze sobą bardzo wiele istotnych dla niego/niej informacji. Element ilościowy to wynik określony na skali (do zdefiniowania przez każdego pracodawcę) może mieć wpływ na szereg decyzji takich jak:

- = awans
- = bonus
- = podwyżka

= zaszeregowanie pracownika, na podstawie jego kompetencji w strukturze firmy.

### NARZĘDZIA OCENY PRACOWNIKÓW

W ramach oceny pracowników można wykorzystywać różnorodne narzędzia. Poniżej opis najczęściej wykorzystywanych:

- = **rozmowa oceniająca** – to spotkanie osoby ocenianej i oceniającej, w trakcie, której dokonywana jest ocena pracy. Plusy takiej rozmowy to możliwość otwartej, dwustronnej wymiany informacji i opinii na temat pracy w danym roku/okresie oceny. Dobrą praktyką jest, aby rozmowa oceniająca była dialogiem, rzeczywistą rozmową – aby osoba oceniana również zajmowała stanowisko, lub wręcz przeprowadziła samoocenę własnej pracy i własnych kompetencji.
- = **upward feedback** – feedback udzielany pracownikowi przez osoby do niego raportujące. Taki feedback najczęściej przyjmuje formę anonimową i jest przeprowadzany przy pomocy narzędzi informatycznych. Plusem tego narzędzia jest fakt, że niesie ze sobą bardzo wiele informacji dotyczących stylu zarządzania ludźmi, które mogłyby nie zostać przekazane w formie jawnej – informacji zarówno dotyczących silnych stron przełożonego, jak i obszarów, nad którymi powinien pracować.
- = **feedback 360 stopni** – informacja zwrotna zbierana jest od wszystkich grup osób, z którymi dana osoba współpracuje – od przełożonych, od współpracowników i od osób do niej/niego raportujących. Tego typu feedback najczęściej również przeprowadzany jest anonimowo, a wyniki pracownik otrzymuje w formie skonsolidowanego raportu. Ogromną wartością takiego narzędzia jest fakt, że zawiera kompleksowe informacje na temat zachowań pracownika w relacji do różnych grup osób i daje możliwość wyciągnięcia cennych wniosków z analizy różnic w informacji zwrotnej udzielanej przez różne grona osób.

## ODPOWIEDZIALNY PROCES OCENY PRACOWNIKÓW

W procesie oceny bardzo ważne jest zadbanie o kilka zasad, aby był on przeprowadzony w sposób jakościowy, odpowiedzialny i skuteczny:

- = **jawny dla osoby ocenianej** – przebieg procesu oceny, informacje z procesu oceniającego powinny być jawne dla osoby ocenianej. Osoba oceniana powinna mieć możliwość rozmowy na temat swojej oceny i feedback'u uzyskanego w danym roku. Proces oceny można uznać za zakończony, jeśli obie strony (ocenianny i oceniający) zgadzają się, co do ostatecznych wyników podsumowania pracy.
- = **obiektywny** – ocena powinna być dokonywana w odniesieniu do jasnych, odpowiednich do stanowiska kryteriów, spójnych w całej firmie. Obiektywizm kryteriów jest niezbędny, aby nie doprowadzić do dyskryminacji pracownika.
- = **odnoszący się do jasnych dla obu stron** (ocenianny i oceniającej), zdefiniowanych na początku okresu ocenianego **celów, obowiązków lub kompetencji**.

- = **określony w czasie** – ocena powinna dotyczyć wcześniej zdefiniowanego okresu ocenianego (najczęściej rok lub pół roku) i nie powinna wykraczać poza ten okres, tzn. informacje brane pod uwagę w ocenie powinny dotyczyć wyłącznie okresu ocenianego.
- = **konstruktywny** – wynik procesu oceny powinien być określony nie tylko na skali, ale również w formie opisowego feedback'u dla pracownika, z którego pracownik czerpie informacje na temat tego co zrobił dobrze, a co powinien poprawić lub dalej rozwijać w kolejnym roku. Taki feedback pomaga pracownikowi planować swój własny rozwój w firmie i może być również podstawą do ustalania celów na kolejny rok/okres oceny.

### PROCES OCENY

#### Korzyści dla pracodawcy

- Możliwość weryfikacji stopnia realizacji celów w organizacji i szansa na wprowadzenie korekty
- Możliwość sprawdzenia poziomu kompetencji pracowników i przekazania im informacji zwrotnej
- Proces oceny daje pracodawcy wiele informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania pracownikami i firmą, do decyzji nt. podwyżek, awansów lub bonusów czy premii
- Dobrze przeprowadzony proces oceny daje pracodawcy szansę na zmotywowanie pracowników – poprzez ustalenie im celów i przekazywanie informacji zwrotnej na temat ich realizacji oraz dalszych wskazówek

#### Korzyści dla pracownika

- Daje informacje zwrotne nt. realizacji celów ustalonych na dany okres
- Daje możliwość sprawdzenia poziomu aktualnie posiadanych kompetencji, określenia silnych stron i obszarów kompetencji oraz obszarów wymagających rozwoju lub dalszej poprawy
- Zwiększa świadomość efektów swojej pracy, posiadanych umiejętności i może być podstawą do bardziej świadomego planowania własnej kariery i rozwoju w firmie. Ułatwia również zrozumienie decyzji podejmowanych przez pracodawcę w temacie wynagrodzeń, awansów, itp.
- Motywuje do osiągania dalszych celów, jest narzędziem docenienia za już zrealizowane osiągnięcia

#### Trudności:

- Trudność w zachowaniu obiektywnej oceny, może prowadzić do braku obiektywizmu w ocenie niektórych osób
- Trudność w pogodzeniu oczekiwań pracowników, co do wyników oceny a rzeczywistą oceną pracodawcy – niektórzy pracownicy mogą nie być zadowoleni z wyników swojej oceny

#### Jak sobie z nimi radzić?

- Ustalenie jasnych dla wszystkich, obiektywnych kryteriów oceny i konsekwencja w ich realizacji w trakcie procesu
- Trzymanie się obiektywnych kryteriów, otwarta rozmowa z pracownikiem na temat oceny, ujęcie oceny nie tylko w formie ilościowej (na skali), ale również w formie jakościowego feedback'u. Pomocne może być również przekazanie pracownikowi wskazówek, co powinien zrobić, aby w kolejnym roku poprawić swoje wyniki

## 4 PLANOWANIE ROZWOJU. ŚCIEŻKI KARIERY.

Rozwój pracowników, a w szczególności rozwój kadry managerskiej pomaga organizacji w pozyskiwaniu i kształtowaniu kierowników w celu zaspokojenia jej obecnych i przyszłych potrzeb. Z drugiej strony planowany rozwój może być odpowiedzią na ambicje i potrzebę samorealizacji pracowników. Dlatego też rozwój pracowników może mieć charakter:

- = **antycypacyjny** (wyprzedza potrzeby organizacji),
- = **reaktywny** (jest odpowiedzią na aktualne potrzeby organizacji),
- = **motywacyjny** (potrzeby i ambicje pracowników).

Planowanie rozwoju pracowników ma zaspokajać potrzeby zarówno organizacji, jak i pracownika. Dlatego wpływ na kształtowanie ścieżki rozwoju powinna mieć organizacja, sam pracownik oraz jego przełożony (zna rzeczywiste problemy w danej części organizacji, jest świadomy wyzwania, jakie stoją przed pracownikiem). Proces planowania rozwoju pojedynczych pracowników, nie różni się od planowania rozwoju dla działów czy całej organizacji. Składają się na niego etapy:

- = określenie kompetencji oczekiwanych na danym stanowisku od pracownika
- = ocena poziomu kompetencji i określenie potencjału pracowników
- = porównanie kompetencji i potencjału z osiąganymi wynikami
- = analiza potrzeb rozwojowych (w tym szkoleniowych)
- = ustalenie strategii rozwoju (wraz z konkretnymi planami dla poszczególnych pracowników).

Istotna jest też kwestia odpowiedzialności za rozwój pracowników. Z jednej strony kompetentni i zmotywowani pracownicy są źródłem sukcesu firmy i to w jej interesie leży inwestowanie w pracowników. Także przełożeni powinni dbać o wysoką jakość kadr, którymi zarządzają. Z drugiej strony prawdziwy rozwój dotyczy cech, zachowań i kompetencji samego człowieka. Jest więc sprawą indywidualną i to każdy pracownik powinien czuć się odpowiedzialny za własny rozwój. Rolą firmy i przełożonego jest wspieranie pracowników w rozwoju, umożliwianie im go oraz usuwanie barier.

Dobrym początkiem dla planowania rozwoju jest sprawienie, by każdy pracownik stworzył własny plan rozwoju zawodowego. Powinien on określać, jakie kompetencje pracownik chce zdobyć, w jakim czasie, w jaki sposób oraz jakie narzędzia będą mu przy tym potrzebne. Ważne jest też określenie sposobów pomiaru zdobywanych kompetencji („skąd wiem, że się czegoś nauczyłem?”).

Planowanie rozwoju powinno być ściśle powiązane z planowaniem kariery pracownika. Planowanie kariery to właśnie określenie kierunków rozwoju pracownika, zgodnych z jego aspiracjami i potrzebami, ale także zaspokajających przyszłe potrzeby organizacji. W szczególności system planowania kariery w firmie powinien określać źródło pochodzenia nowych managerów (z wewnątrz firmy lub z zewnątrz) oraz sposób przydzielania im zadań i ról. Celem nadrzędnym planowania kariery jest zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji w zakresie obsadzenia stanowisk managerskich. Od strony pracownika proces ten ma na celu motywowanie go do rozwoju, zatrzymanie w organizacji oraz uporządkowanie procesu zdobywania nowych potrzebnych kompetencji.

W czasie całego rozwoju kariery pracownika w danej firmie wyróżnić można trzy fazy:

- = faza nabywania nowych umiejętności i wiedzy potrzebnych do wykonywania swojej pracy. Na tym etapie kształtują się aspiracje pracownika
- = faza wcielania w życie zdobytych kompetencji, testowania ich w praktyce. Pracownik może zweryfikować swoje początkowe aspiracje i zmodyfikować je
- = faza stabilnego rozwoju kariery zgodnego z aspiracjami pracownika.

Istotnym etapem jest środkowa faza – od tego momentu pracownik może rozwijać się dalej, pozostawać na tym samym poziomie kompetencji dobrze wykonując swą dotychczasową pracę, lub powoli tracić wiedzę. Analizowanie przebiegu kariery pod tym kątem, może pomóc w identyfikacji talentów w organizacji lub też managerów mających za sobą najbardziej owocny okres swojej kariery.

Planowanie kariery nie powinno być utożsamiane jedynie z planem awansów pionowych (coraz wyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej). Często zdarza się, że pożądaną kompetencję pracownik może nabyć, poprzez pracę na innym stanowisku w swojej komórce organizacyjnej czy nawet w innym dziale. Również praca na takim samym stanowisku, ale w innym oddziale firmy (np. w oddziale zagranicznym) może stanowić ważny krok w karierze pracownika.

Dla przykładu można prześledzić dwie ścieżki kariery. Kasia i Tomek rozpoczęli pracę od tego samego stanowiska w tym samym dziale w dużej międzynarodowej firmie zajmującej się produkcją i sprzedażą mebli. Oprócz działów sprzedaży w sklepach struktura firmy obejmuje także administrację, dział personalny (HR), dział logistyki, marketingu, finansów i księgowości, kontroli biznesu (controlling).

Przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż za pośrednictwem kilku dużych sklepów w kilku największych miastach w kraju.

Pomimo podobnej pozycji wyjściowej kariera Kasi i Tomka przebiega w różny sposób:

<b>DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA</b>	W mieście, w którym mieszkała Kasia firma otwierała nowy duży sklep. Kasia skorzystała z możliwości zatrudnienia i rozpoczęła pracę na część etatu jako kasjerka. Pomoc przy otwieraniu nowego sklepu była dla niej ogromnym wyzwaniem, wymagała dużej elastyczności, otwartości, skupienia. Jednocześnie bezpośredni kontakt z klientami pozwalał na rozwój pozytywnych relacji z nimi a także ze współpracownikami (wszyscy pracownicy w sklepie byli „nowi”).
<b>DZIAŁ HR</b>	Po 4 latach pracy z klientami przełożeni dostrzegli kompetencje Kasi w zakresie nawiązywania kontaktów z ludźmi, rozwiązywania konfliktów, pracy w stresie i pod presją czasu. Otrzymała ofertę pracy w dziale HR przy różnych zadaniach z życia działu. Chętnie przyjęła tę ofertę. Przez kolejny okres swej pracy nabywała kompetencje w zakresie zarządzania zasobami pracy w całym sklepie, planowania zatrudnienia, wynagradzania i motywowania zespołu.
<b>DZIAŁ KONTROLI BIZNESU</b>	Jednak na horyzoncie pojawiła się możliwość pracy w dziale kontroli biznesu. Wykształcenie Kasi w dziedzinie finansów skłoniło ją do podjęcia wyzwania. Została asystentką księgowego. Dzięki tej pracy poznała działanie sklepu od strony finansowej, zapoznała się z metodami poprawy efektywności prowadzonej działalności. Zrozumiała także zależności między działaniami wykonywanymi przez pracowników a kosztami.
<b>DZIAŁ SPRZEDAŻY</b>	Po owocnej współpracy z działem kontroli biznesu Kasia powróciła do sklepu. Rozpoczęła pracę w Sprzedaży, w dziale mebli biurowych. Dzięki doświadczeniom w różnych działach firmy zna dobrze klientów, procesy, strukturę kosztów. Wie, jak zarządzać zespołem, motywować, nagradzać. Wie, jakimi metodami można podnieść efektywność.
<b>DZIAŁ SPRZEDAŻY</b>	Kasia przygotowuje się do objęcia stanowiska szefa działu mebli biurowych. Jej aspiracje sięgają jednak dalej – chciałaby zostać managerem całego sklepu.
<b>DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA</b>	Tomek rozpoczął pracę w sklepie już w czasie studiów. Mógł pozwolić sobie tylko na pracę na część etatu. Pracował jako kasjer – głównie w weekendy. Po zakończeniu studiów zaczął pracę w pełnym wymiarze godzin. Pomagał kasjerom, zajmował się także administracją i „papierkową robotą” działu kas, będącego częścią działu Obsługi Klienta.
<b>DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA</b>	Po 2 latach jego doświadczenie pozwoliło mu przejąć nowe obowiązki. Zajął się operacjami kartami kredytowymi wydawanymi stałym klientom i pracownikom sklepu.
<b>DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA</b>	Jego skrupulatność i dobre nastawienie do klientów oraz zdobyte doświadczenia sprawiły, że 4 lata później awansował na stanowisko kierownika działu Obsługi Klienta w swoim sklepie. Podlegali mu już nie tylko pracownicy kas, ale także call-centre, dział zwrotów i reklamacji. Jego odpowiedzialność znacznie wzrosła.
<b>DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA (NOWY SKLEP)</b>	Następnym krokiem w jego karierze było analogiczne stanowisko w nowym, prestiżowym sklepie otwartym w Polsce. Po sukcesie w tworzeniu nowego zespołu działu Obsługi Klienta zaproponowano mu stanowisko krajowego kierownika działu OK, któremu podlegali kierownicy działów w sklepach.

#### PLANOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY

##### Korzyści dla pracodawcy

- Odpowiednie zaplanowanie ścieżek kariery gwarantuje długofalowe obsadzenie kluczowych stanowisk w firmie (a tym samym zmniejszenie kosztów rekrutacji)
- Planowanie kariery podnosi stopień motywacji i zaangażowania pracowników, dzięki czemu mogą czuć się bardziej odpowiedzialni za losy firmy i własne.
- Budowanie i umacnianie kultury organizacji nieustannie się uczącej

##### Korzyści dla pracownika

- Planowanie kariery może być odpowiedzią na osobiste ambicje i potrzebę samorealizacji pracownika
- Pracownik ma poczucie wpływu na losy organizacji i własne
- Jasne ścieżki kariery pokazują cel pracownikom, zwiększają ich motywację do pracy i rozwoju
- Jasne kryteria stawiane przed pracownikiem w czasie planowania jego kariery zapewniają poczucie sprawiedliwości i jasności decyzji itd.

cd. na str. 45 >

#### PLANOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY

##### Trudności:

- Koszty procesu (w tym – czas)
- Nierealne oczekiwania pracowników dotyczące ścieżki kariery i awansów
- Niezadowolenie pracowników nieobjętych planowaniem ścieżek karier
- Odejścia pracowników objętych programami rozwoju kariery (mimo poczynionych inwestycji)

##### Jak sobie z nimi radzić?

- Należy zadbać by proces miał charakter ciągły i by był efektywny. Zapobiegnie marnotrawieniu zasobów
- Rozdzielenie kwestii ścieżek karier i awansów, jasne określenie możliwości i jasna komunikacja kryteriów przy podejmowaniu decyzji o zmianie stanowiska i promocji
- Planowanie kariery powinno dotyczyć także pracowników na mniej eksponowanych stanowiskach. Nie powinno dotyczyć wyłącznie karier managerów czy tylko awansów pionowych (alternatywa: awanse poziome, czasowa zamiana stanowisk)
- Atrakcyjne warunki zatrudnienia, utrzymanie wysokiej motywacji pracowników, stałe monitorowanie satysfakcji pracownika z pracy i z rozwoju jego kariery

## 5 ZARZĄDZANIE TALENTAMI

**Zarządzanie talentami** to proces, w skład którego wchodzi przyciąganie szczególnie uzdolnionych pracowników do firmy, motywowanie ich, dalsze rozwijanie oraz zatrzymanie ich w organizacji. Istotne jest tutaj, aby szczególne kompetencje tych pracowników były zgodne z obecnymi lub przyszłymi potrzebami organizacji.

Każda organizacja sama definiuje kryteria, na podstawie jakich wyłania talenty, w zależności od swojej charakterystyki i strategii. Najczęściej przyjmowanym rozwiązaniem jest ich wyłanianie na podstawie potencjału pracowników i ich wyników pracy. Dodatkowo, jako kryterium może być brane pod uwagę stanowisko pracownika, np. program zarządzania talentami adresowany tylko do wybranej grupy pracowników (np. od managera w górę).

Oceniając wyniki pracy (performance) należy wziąć pod uwagę bieżące lub przeszłe osiągnięcia danej osoby, konkretne rezultaty pracy i sposób, w jaki te wyniki zostały osiągnięte. Performance jest miarą umiejętności i kompetencji danej osoby w danej chwili.

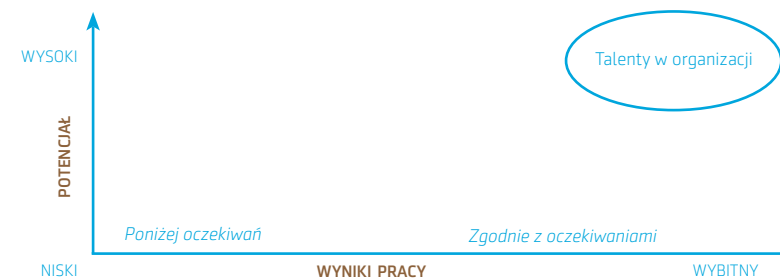
Oceniając potencjał pracowników należy wziąć pod uwagę szanse na osiągnięcie przez daną osobę rezultatów i wyników w przyszłości, możliwość brania przez nią odpowiedzialności za nowe role, projekty, szczególnie te wykraczające poza obecny zakres jej/jego obowiązków. O potencjale wnioskujemy na podstawie wyników pracy (performance), ale u podstawy potencjału leżą takie elementy jak wartości czy postawy pracownika.

Poniżej przykładowe zestawienie kryteriów, jakie mogą być użyte przy wyłanianiu talentów:

PERFORMANCE	POTENCJAŁ	STANOWISKO
Wyniki pracy w ubiegłym roku na poziomie <b>co najmniej powyżej oczekiwań</b>	Potencjał oceniony na <b>poziomie wysokim</b>	Stanowisko na poziomie <b>managera lub wyżej</b>

Rys. 5 Wyniki pracy a potencjał pracowników

Źródło: PricewaterhouseCoopers, opracowanie własne.





Ważną kwestią jest umiejętność oddzielenia **potencjału** od **wyników**. Te ostatnie odnoszą się do konkretnego stanowiska i przypisanych do niego celów, oceniane są krótkoterminowo – „tu i teraz”. Potencjał zaś określa możliwość

odniesienia sukcesu przez pracownika w przyszłych rolach, na nowych (różnych) stanowiskach w przyszłości. **Proces zarządzania talentami przedstawia poniższy schemat:**



Rys. 6 Proces zarządzania talentami w organizacji

### WYŁANIANIE GRUPY PRACOWNIKÓW Z WYSOKIM POTENCJAŁEM

Proces zarządzania talentami powinien rozpocząć się od identyfikacji pracowników z wysokim potencjałem lub od przyciągnięcia ich do organizacji. Identyfikacja polega głównie na znalezieniu osób osiągających bardzo wysokie wyniki, ale posiadających jednocześnie cechy wskazujące na możliwość zaistnienia wysokiego potencjału (różne cechy dla różnych stanowisk i organizacji). Pamiętać należy, iż wysokie wyniki nie zawsze idą w parze z pożądanymi cechami (np. świetne wyniki sprzedażowe mogą odbywać się kosztem współpracy i budowania ducha zespołu). Ponadto przestanką do zaliczenia pracownika w poczet HiPo (High Potential Employee) nie powinny być jego ambicje (chyba, że są uzasadnione). Drugą metodą stworzenia grupy utalentowanych pracowników w organizacji jest przyciągnięcie ich spoza firmy. Najprostszą drogą zachęcenia ludzi z potencjałem do pracy w danej organizacji jest stworzenie środowiska, w którym ludzie chcą pracować. Jest to środowisko gwarantujące rozwój (w tym szkolenia oraz możliwość realizacji rozwijających projektów), awanse (pionowe i poziome), bezpieczeństwo zatrudnienia, atrakcyjne wynagrodzenie, prestiż z tytułu zatrudnienia w tej właśnie firmie.

Dla pracowników coraz ważniejsze staje się także zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym (work life balance). Tworzenie wizerunku dobrego pracodawcy może trwać wiele lat i wymagać działań na wielu płaszczyznach (atrakcyjne warunki pracy, dodatkowe benefity dla pracowników, renoma przedsiębiorstwa na rynku, społeczna odpowiedzialność firmy, itd.)

### ZATRZYMANIE PRACOWNIKÓW Z POTENCJAŁEM WEWNĄTRZ FIRMY

Po procesie identyfikacji talentów w organizacji należy podjąć kroki mające na celu zatrzymanie ich wewnątrz firmy. Ważny jest przy tym czas działania i systematyczność. Podejmowanie działań w sytuacji, gdy pracownik podjął już decyzję o odejściu z firmy, jest często skazane na niepowodzenie.

Należy pamiętać, iż nie ma w pełni skutecznych metod zatrzymania utalentowanych pracowników w firmie. O fluktuacji pracowników często decydują oni sami lub po prostu siły rynkowe. Podstawą działań firmy w tym zakresie powinno więc być zmniejszenie ryzyka odejścia pra-

owników z wysokim potencjałem. Aby zapobiegać nagłym odejściom należy dokonywać analizy ryzyka: którzy kluczowi pracownicy mogą z firmy odejść (dynamiczny rynek pracy w branży, agresywna rekrutacja konkurentów) i jakie będą tego konsekwencje dla organizacji. Oszacować należy także możliwości i koszty zastąpienia tego pracownika innym (przesunięcia wewnętrzne lub rekrutacja zewnętrzna).

### ROZWÓJ TALENTÓW

Samo zidentyfikowanie talentów nie jest wystarczające dla ich utrzymania i rozwoju. Aby móc je w pełni wykorzystywać należy stworzyć im dogodne warunki wzrostu. Warunki te często występują w samych pracownikach i należą tu m.in. chęć uczenia się, innowacyjność, inteligencja emocjonalna itd. Pracodawca powinien więc zadbać o taki dobór odpowiedzialności i zadań, przy którym pracownik będzie mógł wykorzystać swój potencjał.

Z drugiej strony pracodawca musi zadbać o zmniejszanie przeszkód i barier rozwoju potencjału. Przeszkody te mogą mieć charakter instytucjonalny, gdy ich źródłem jest sama organizacja (np. biurokracja, sztywne procedury, marazm pracowników). Bariery mogą tkwić także w samym pracowniku. Niektóre jego cechy mogą znacznie utrudniać mu zdobywanie dalszych kompetencji potrzebnych w nowych rolach. Jeżeli jest to możliwe, pracodawca powinien pomóc pracownikowi w przewyżczeniu ich (np. przez odpowiednie szkolenia, coaching itp.).

Dyskusyjna jest kwestia strategii zarządzania pracownikami z potencjałem. Wyróżnić można dwa skrajne rozwiązania:

- = stopniowe przeprowadzanie pracownika przez system szkoleń i programów rozwojowych a następnie powierzenie mu coraz ambitniejszych zadań.
- = „rzucanie na głęboką wodę”, czyli obdarzanie pracownika ogromnym zaufaniem i dużą odpowiedzialnością, aby w krótkim czasie mógł wydobyć drzemiący w nim potencjał.

Druga strategia wydaje się być lepsza dla małych firm działających w bardzo dynamicznych branżach i w turbulentnym otoczeniu. Z kolei powolny start może sprawdzić się w dużych firmach o stabilnej pozycji rynkowej, które posiadają programy rozwoju HiPo oparte na wieloletnim doświadczeniu. „Rzucanie na głęboką wodę” może wzmacniać więź pracownika z firmą, sprawiać, iż czuje się on doceniony. Z drugiej strony postawienie zbyt wielkich wymagań przed nieprzygotowaną osobą może budzić jej frustrację a nawet doprowadzić do rozpadu zespołu czy wypalenia zawodowego pracownika.

Niezależnie od wybranego rozwiązania utalentowany pracownik musi mieć wsparcie i zabezpieczenie ze strony przełożonego.

### ODEJŚCIE UTALENTOWANEGO PRACOWNIKA Z FIRMY

Mimo najlepszych starań w zakresie zatrzymania HiPo w organizacji, część z nich zdecyduje się odejść. Firma może podjąć próby zatrzymania pracowników, jednak bardzo ważne jest tu zapewnienie dialogu i wysłuchanie odchodzącego pracownika, aby nie utracić cennych informacji i spostrzeżeń. Podczas tzw. „exit interviews” (rozmowa z odchodzącym pracownikiem) pracodawca może dowiedzieć się wiele o przyczynach odejścia pracownika, o obszarach, w których jego zdaniem brakuje zaangażowania innych pracowników czy też występuje duże niezadowolenie zespołu. Wiedza na ten temat może być poszerzona dzięki badaniom opinii pracowniczych. Takie analizy pozwolą uniknąć dalszych odejść utalentowanych członków organizacji.

### ZARZĄDZANIE TALENTAMI A TWORZENIE PLANU SUKCESJI I AWANSÓW

Zarządzanie talentami często kojarzone jest z tworzeniem planów sukcesji i awansów. W dzisiejszej sytuacji rynkowej bardzo trudno jest z dużym wyprzedzeniem planować obsadę wielu stanowisk w firmie. Zapotrzebowanie na różnych stanowiskach tworzy się zwykle w dość krótkim czasie, dlatego też działania firmy powinny skupiać się raczej na tworzeniu grupy sukcesorów gotowych do objęcia wysokich specjalistycznych stanowisk lub pozycji managerskich. Zarządzanie talentami powinno podążać w kierunku wszechstronnego przygotowania HiPo do elastycznej zmiany zadań i odpowiedzialności a nie do objęcia jednego konkretnego stanowiska.

Jednym z podstawowych problemów w procesie zarządzania talentami jest decyzja dotycząca jego jawności. Jawność ta może dotyczyć:

- = Wszystkich pracowników w firmie, również pracowników objętych programem rozwoju talentów
- = Pracowników nie objętych programem rozwoju talentów.

Jeżeli chodzi o informację skierowaną do pracowników objętych programem, wiedza o zakwalifikowaniu do grupy talentów może być dużą nagrodą dla takiej osoby, motywować ją do dalszej pracy. Informacja taka może podnieść lojalność pracownika, który poczuje, że pracodawca go docenia i inwestuje w niego. Z drugiej strony ujawnienie takiego faktu może spowodować nieuzasadniony wzrost oczekiwań i postawę roszczeniową pracownika. Komunikat taki często wytwarza w pracowniku wrażenie, że nie musi się już starać, bo firma w niego inwestuje, więc go nie zwolni.

Inną kwestią jest jawność programu wobec pracowników niezaliczonych do grupy talentów. Z jednej strony nieujawnianie takiego programu może zapobiegać rozczarowaniom pracowników, będzie wykluczało także wykonywanie zadań

mających na celu wyłącznie dostanie się do grupy talentów. Z drugiej strony w organizacji niewiele rzeczy udaje się utrzymać w tajemnicy. Pracownicy dość szybko dowiedzą się o takim programie a wtedy niejawnosc zasad funkcjonowania wywoła poczucie niesprawiedliwosci, uznania-

wości, upolitycznienia decyzji, co pociąga za sobą spadek motywacji do pracy oraz powstawanie plotek i intryg. Pełna jawność programu zarządzania talentami może prowadzić do traktowania go, jako nagrody za dobre wyniki i otwartość na rozwój.

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI

### Korzyści dla pracodawcy

- Utrzymanie osób z najwyższym potencjałem w firmie
- Kształtowanie kadry managerskiej na czas ożywienia gospodarczego
- Planowanie sukcesji
- Przewaga konkurencyjna w gospodarce opartej na wiedzy i wyjątkowych kompetencjach
- Wysoka motywacja i zaangażowanie talentów
- Pozytywny wizerunek pracodawcy

### Korzyści dla pracownika

- Możliwość rozwoju, podnoszenia kwalifikacji
- Samorealizacja
- Możliwość awansu
- Motywacja wewnętrzna do dalszych działań
- Docenienie

### Trudności:

- Kosztowny proces identyfikacji, rozwoju i zatrzymania HiPo
- Demotywacja pracowników nieobjętych programem Key Talent
- Wypalenie HiPo lub umiejscowienie go w niewłaściwej komórce organizacji (np. niechciany awans ze specjalisty na managera) lub w niewłaściwym czasie
- Ryzyko utraty HiPo na rzecz konkurencji
- Zbyt wąskie określenie kryteriów lub niewłaściwy dobór talentów, zbyt mała różnorodność

### Jak sobie z nimi radzić?

- Zracjonalizowanie wydatków poniesionych na programy zarządzania talentami
- Niezaplanowane działania podejmowane ad hoc znacznie zwiększają koszty lub nie przynoszą spodziewanych efektów
- Określenie jasnych zasad finansowania i dostępu do programów rozwojowych
- Umożliwienie rozwoju i awansów także innym pracownikom, na miarę ich możliwości i kompetencji
- Planowanie zarządzania talentami w sposób zrównoważony, nienaruszający równowagi między pracą a życiem osobistym. Zapewnienie wsparcia dla HiPo ze strony przełożonego. Konsultowanie zaplanowanych działań rozwojowych i awansów z zainteresowanym pracownikiem
- Zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy i płacy dla pracownika z potencjałem
- Zapewnienie mu możliwości rozwoju, samorealizacji. Zapobieganie rutynie
- Określenie tylko podstawowych kryteriów doboru HiPo, różnorodne metody
- Sprawdzania umiejętności i cech (oprócz analizy dokumentów, także Development Center, ocena 360, wywiady itd.)

## SUKCESJA

Idealną sytuacją w organizacji byłoby posiadanie w strukturach dla każdego kluczowego stanowiska, co najmniej jednej osoby mogącej docelowo objąć to właśnie stanowisko. Osoba taka zwana jest często **sukcesorem** (następcą). Sukcesorów można między innymi wybierać z grona osób z największym potencjałem w organizacji, (ale także spośród osób o wysokich kompetencjach, gdyż nie każde kluczowe stanowisko musi być obsadzone osobą o wysokim potencjale). O ile zarządzanie talentami oznaczało rozwijanie pracowników z potencjałem i przygotowywanie ich do pełnienia różnych ról, o tyle sukcesja wiąże się z objęciem przez danego pracownika bardzo konkretnego stanowiska. Warto podkreślić, że nie zawsze wyznaczenie przyszłego sukcesora gwarantuje mu objęcie danego stanowiska. Często jego plan rozwojowy daje mu kompetencje, które zwiększają jego szanse w otwartej rekrutacji na dane stanowisko.

Etapy planowania sukcesji:

- = Określenie kluczowych stanowisk w firmie podlegających sukcesji
- = Określenie zestawu kompetencji i cech potrzebnych na poszczególnych kluczowych stanowiskach (opisy stanowisk)
- = Stworzenie bazy pracowników mogących teraz lub po odpowiednim przygotowaniu objąć kluczowe stanowiska
- = Aktualizowanie bazy potencjalnych sukcesorów
- = Przygotowywanie sukcesorów do pełnienia ról na konkretnych stanowiskach
- = Kolejne plany sukcesji

Przed wyznaczaniem sukcesorów warto jest zastanowić się, jakie cechy i kompetencje powinien mieć pracownik, aby mógł objąć dane stanowisko w określonym czasie. Innymi słowami należy określić zestaw kompetencji potrzebnych do pracy na danym stanowisku. Przydatne mogą tu być opisy stanowisk managerskich (lub innych kluczowych), które zawierają zestaw podstawowych wymogów wobec pracownika na tym stanowisku.

Kolejnym etapem jest określenie, którzy pracownicy firmy zaliczają się do grona sukcesorów. Grono tych osób nie musi być jednorodne. Wśród nich mogą znajdować się pracownicy posiadający odpowiednie kompetencje, gotowi do objęcia nowych kluczowych stanowisk. Część z tych osób może posiadać potencjał, ale ich kompetencje wymagają jeszcze rozwoju. Tacy pracownicy będą mieli szansę zostać sukcesorami po odbyciu szkoleń, ukończeniu kursów, studiów podyplomowych czy po zdobyciu określonego stażu pracy na danym stanowisku lub po zrealizowaniu projektu w innym oddziale firmy. Przyszli sukcesorzy mogą także pochodzić spoza organizacji. Przedsiębiorstwo może rekrutować nowych pracowników z myślą o włączeniu ich w program przygotowania przyszłej kadry dla kluczowych stanowisk.

Baza sukcesorów nie jest tworzona raz na zawsze. Każda firma powinna opracować swój system tworzenia takiej grupy. Może odbywać się to np. raz do roku, po rocznych rozmowach oceniających (lub częściej, jeśli cykl rozmów ma charakter półroczny czy kwartalny). Wtedy kryterium doboru może być wynik takich rozmów. Tworzenie bazy sukcesorów może odbywać się również ad hoc – każdy manager może w każdej chwili zgłosić swojego podwładnego do tego grona. Osoby o wysokim potencjale udaje się zidentyfikować także przy zastosowaniu specjalistycznych narzędzi takich jak Development Center. Wspomniane metody (i inne) mogą być stosowane jednocześnie, istotne jest, aby lista przyszłych sukcesorów była ciągle otwarta.

Po wyłonieniu potencjalnych następców oraz określeniu, jakie konkretne stanowiska mogą objąć, należy rozpocząć przygotowanie ich do nowych ról. Przyszłe awanse powinny być uzgodnione z pracownikami, których dotyczą. Różne są metody pracy z przyszłymi sukcesorami. Jeżeli firma jest duża i często występuje potrzeba wyłaniania sukcesorów, warto zainwestować czas i inne zasoby w przygotowanie spójnego programu rozwoju przyszłych kadr dla kluczowych stanowisk. Program taki powinien zawierać szkolenia (merytoryczne, zawodowe, ale także z umiejętności interpersonalnych, zarządzania ludźmi, zarządzania czasem, projektem itd.), może obejmować kilkumiesięczny (kilkuletni) wyjazd do innego oddziału firmy, w tym zagranicznego. Oddelegowanie może odbywać się także w ramach zupełnie innego działu i stanowiska, jeśli tam przyszły sukcesor może zdobyć konieczne kompetencje. Dobre efekty daje także wspólna praca sukcesora z doświadczonym pracownikiem zajmującym dane stanowisko w innym oddziale. Program przygotowania sukcesora może trwać nawet kilka lat.

Tak przygotowani sukcesorzy mogą objąć wyznaczone dla nich stanowiska. Nie kończy to jednak całego procesu. Z firmy w każdej chwili może odejść pracownik zajmujący kluczowe stanowisko. Dlatego ważne jest, aby przygotowywanie sukcesorów odbywało się ciągle. Ponadto sukcesorzy na ważnych stanowiskach są niezbędni w przypadku ekspansji firmy, gdy otwiera ona nowe oddziały lub zwiększa zatrudnienie w ramach istniejących struktur.

Kwestią wartą poruszenia jest także sytuacja, gdy w firmie występuje wakat na kluczowym stanowisku, a nie wyznaczono dla tego stanowiska sukcesora, lub następcę nie jest gotowy do objęcia tej pozycji. Wtedy rozwiązaniem jest rekrutacja następcy spoza firmy. Kandydat taki musi posiadać wysoki potencjał lub odpowiednie dla danego stanowiska kwalifikacje. Nie będzie on jednak znał specyfiki pracy w firmie, kultury korporacyjnej, współpracowników itd. Powinien zatem być objęty specjalnym programem przygotowującym go do pełnienia swojej funkcji w ramach organizacji.

W przypadku, gdy w organizacji nie ma sukcesorów, przeprowadzana jest rekrutacja zewnętrzna.

#### SUKCESJA

##### Korzyści dla pracodawcy

- Ciągłość zatrudnienia na kluczowych stanowiskach
- Jasne plany awansów na przyszłość
- Zmniejszenie ryzyka wybrania złego kandydata do awansu

##### Korzyści dla pracownika

- Możliwość awansu i przygotowania się do niego
- Możliwości rozwoju osobistego

##### Trudności:

- Kosztowny proces
- Ryzyko odejścia pracownika wyznaczonego na sukcesora

##### Jak sobie z nimi radzić?

- Zapewnienie maksymalnej efektywności programów rozwojowych dla sukcesorów; doprowadzanie zaplanowanych sukcesji do skutku
- Zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy i płacowych; jasna ścieżka awansów (jeśli możliwe – z terminami)

## 7 MODEL ROZWOJU 70-20-10

Planując rozwój pracowników w organizacji należy wziąć pod uwagę zarówno cele, jakie dana osoba chce osiągnąć, jak i sposób, w jaki dany cel rozwojowy może być zrealizowany. Aby proces rozwoju pracowników przebiegał w sposób najbardziej efektywny, warto stworzyć najbardziej skuteczny model rozwoju kompetencji pracowników.

Badania Princeton University wskazują, że można wyróżnić trzy główne rodzaje doświadczeń, które stymulują rozwój pracowników w organizacji. Tradycyjne metody

rozwoju opierają się o szkolenia i warsztaty, tymczasem, aby rozwój pracowników przebiegał w sposób skuteczny, doświadczenia rozwojowe powinny być zróżnicowane. Te różne doświadczenia pracowników, można opisać w formie modelu 70-20-10, który pokazuje proporcje, w jakich różne elementy nauki powinny występować.

Zasada 70-20-10 głosi, że:

- = w 70% tego co wiemy, uczymy się poprzez własne doświadczenia i wyzwania w pracy (on-the-job and self-directed experiences).
- = 20% tego co wiemy, nauczyliśmy się z wymiany wiedzy i poglądów z innymi osobami oraz kontaktu z ekspertami

#### BUDOWANIE PLANÓW ROZWOJOWYCH W OPARCIU O METODĘ 70-20-10

##### Korzyści dla pracodawcy

- Jasno określony plan rozwoju kompetencji, niezbędnych w pracy danego pracownika
- Rozwój pracowników jest realizowany w większości w trakcie pracy – synergia między wykonywaniem zadań i rozwojem kompetencji pracowników
- Rozwój pracowników jest skuteczny i efektywny
- Niskie koszty realizacji – szkolenia i warsztaty są tylko 1/10 metod wspierających rozwój
- Łatwa możliwość wspierania pożądanego zachowań i poprawy niewłaściwych

##### Korzyści dla pracownika

- Jasna struktura i plan działań rozwojowych
- Rozwój wspierany przez różne metody
- Pracownik sam odpowiada za swój rozwój
- Dostępność – większość metod rozwojowych jest dużo bardziej dostępna dla pracowników (nie każdy ma możliwość uczestniczenia w szkoleniach)
- Metoda ta ma dużą skuteczność i przynosi konkretne rezultaty rozwojowe i skutki dla pracowników.

##### Trudności:

- Pracochłonność przy budowaniu takiego planu rozwoju
- Pracownik odpowiada za swój rozwój i również powinien monitorować postępy
- Brak przejrzystej struktury

##### Jak sobie z nimi radzić?

- Wsparcie coacha lub zewnętrznego konsultanta
- Konieczna jest obecność mentora/coacha, który wspiera i pomaga ustrukturyzować proces rozwoju i nauki pracowników.

i coachami – metody wspierające ten rodzaj nauki to mentoring oraz coaching = 10% tego co wiemy, czerpiemy ze szkoleń oraz formalnej edukacji.

Wnioski płynące z tej metody są następujące: skuteczny model rozwoju pracowników w integracji, powinien zawierać

rać wszystkie trzy elementy nauki, z ogromną przewagą doświadczeń w codziennej pracy (70%).

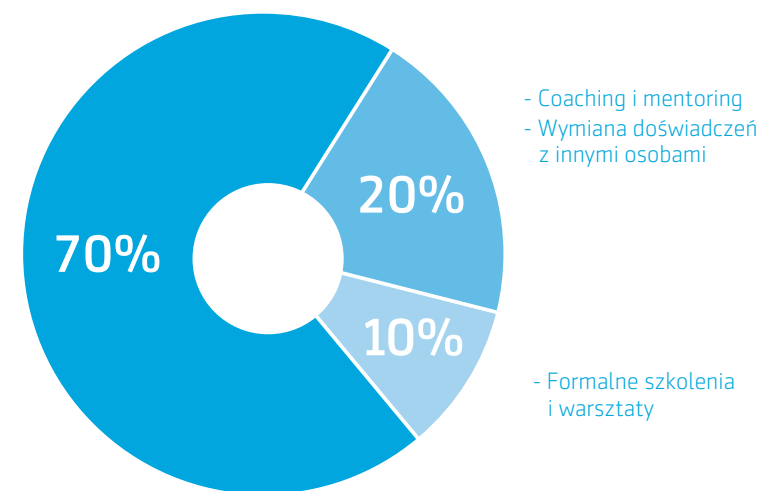
Model 70-20-10 może przekładać się na budowanie planu rozwoju pracownika z wykorzystaniem różnych narzędzi. Przykład poniżej opisuje, jakie elementy doświadczeń mogą znajdować się w grupie 70, 20 i 10.

#### Projekty, zadania związane z codzienną pracą:

- Podejmowanie się konkretnych projektów w celu rozwinięcia danej umiejętności
- Zarządzanie pracą innych
- Wykorzystywanie wiedzy zdobytej w praktyce
- Podejmowanie się projektów wychodzących poza podstawowe obowiązki
- Czasowa zmiana stanowiska pracy
- Uczenie innych

#### Nauka własna

- Szkolenia e-learningowe
- Czytanie prasy i literatury specjalistycznej



Rys. 7 Model rozwoju 70-20-10

Źródło: PricewaterhouseCoopers Polska

## 8 NARZĘDZIA ROZWOJU PRACOWNIKÓW

### SZKOLENIA

Szkolenie to, w najczęstszym rozumieniu, celowy i zaplanowany proces uczenia się. Uczenie się może mieć charakter przypadkowy, a szkolenie ma charakter przewidziany i kontrolowany. W firmie szkolenia służą osiągnięciu założonych wyników, a skierowane są na utrzymanie i poprawę efektywności pracowników w firmie.

#### Korzyści

Właściwie wybrane, zaprojektowane i przeprowadzone szkolenia zapewniają pracownikom poziom kompetencji właściwy do ich zadań i odpowiedzialności, a sukcesy w obszarze zawodowym skutkują wysokim poziomem

zaangażowania i motywacji pracowników. Taki efekt będzie oczywiście osiągnięty, gdy inne czynniki zadowolenia z pracy nie zostaną zaniedbane (o czym pisaliśmy we wstępie). Dobry program szkoleniowy to taki, którego rezultaty w obszarze wyników finansowych przewyższają poniesione nakłady – może to nastąpić w perspektywie długoterminowej lub krótkoterminowej.

#### Ryzyka

Niewłaściwie wybrane, zaprojektowane i przeprowadzone szkolenia będą być może skutkowały krótkotrwałym wzrostem zaangażowania pracownika, ale nie będą dawały pozytywnych rezultatów w obszarze wyników finansowych.

## SZKOLENIA

### Korzyści dla pracodawcy

- Dobrze zaprojektowany system rozwoju zapewnia kompetentny i skuteczny zespół
- Lepsze rezultaty biznesowe (wyniki, obroty)
- Pośrednio rezultaty będą także w obszarze zaangażowania i innowacyjności
- Wysoki poziom motywacji i zadowolenia z pracy, skutkuje niższą fluktuacją i kosztami
- Dobry wizerunek pracodawcy na rynku pracy

### Korzyści dla pracownika

- Wysoki poziom kompetencji, dobre rezultaty w pracy
- Sukcesy zawodowe, dobra ocena
- Zadowolenie z pracy, zaangażowanie, poczucie wpływu i roli w organizacji
- Budowanie kariery u danego pracodawcy, planowanie przyszłości w oparciu o obecne zatrudnienie

### Trudności:

- Niewłaściwa diagnoza potrzeb szkoleniowych prowadzi do strat – szkolenia nieadekwatne do potrzeb, koszty ponoszone w niewłaściwych obszarach, nie dają założonych rezultatów
- Nietrafnie dobrane szkolenia powodują frustrację i demotywację pracowników oraz brak zmian na poziomie wyników
- Brak środków na zaplanowane szkolenia zewnętrzne
- Brak działań w obszarze rozwoju (szkoleń), skutkuje często spadkiem zaangażowania pracowników, podwyższoną fluktuacją, negatywnym wizerunkiem pracodawcy

### Jak sobie z nimi radzić?

- Staranna diagnoza potrzeb szkoleniowych przy wykorzystaniu, co najmniej, dwóch metod diagnostycznych
- Staranny wybór szkoleń, precyzyjne określenie celów szkolenia i mierników ich efektywności (rezultaty)
- Przewaga szkoleń „on the job” (70%), systematyczna ocena skuteczności szkoleń, system wzmacniania motywacji uczestników szkoleń – zaangażowanie uczestników może być kluczowe, ocena trenerów – kompetencji i skuteczności
- Diagnozowanie potrzeb szkoleniowych jest procesem ciągłym, ale raz w roku powinna mieć miejsce pełna diagnoza potrzeb, celów, nowe plany itp.
- Organizacja szkoleń wewnętrznych: „on the job”, mentoring, dzielenie się wiedzą
- W przypadku braku specjalistów w organizacji można korzystać z firmy doradczej, przygotować kogoś z obecnych pracowników do takiej roli i odpowiedzialności lub zatrudnić specjalistę

Warto także zadać sobie następujące pytania:

- = Czy cel szkolenia został właściwie określony biorąc pod uwagę aktualne i przyszłe potrzeby organizacji?
- = Czy nakłady na szkolenia nie były zbyt wysokie w porównaniu z korzyściami wynikającymi z danego szkolenia?

Projektując szkolenie przyjmujemy mierniki badania efektywności szkolenia, a właściwie jego rezultatów.

W zależności od rodzaju szkolenia mierniki powinny być ustalane dla pomiaru w krótkim lub/i długim przedziale czasu. Metody oceny skuteczności szkoleń zostały opisane w osobnym podrozdziale.

Pewne jest jednak, że koszty zaniechań związanych z rozwojem i szkoleniem pracowników wcześniej, czy później pojawiają się w obszarze wyników albo jako koszt (np. wzrost fluktuacji) lub spadek wyników będący skutkiem niekompetencji lub alienacji pracowników (np. brak zakładanych obrotów).

### Szkolenia wymagane prawem

Powyższe wyjaśnienia do pewnego stopnia dotyczą także szczególnej grupy szkoleń, które są wymagane przez prawo. W przypadku takich szkoleń jak np. BHP (Bezpieczeństwo i Higieny Pracy) należy kontrolować, czy wszyscy pracownicy przeszli je we właściwym czasie i dbać o jego jakość.

Realizowanie szkoleń obowiązkowych wpływa na wiarygodność i rzetelność Pracodawcy, bo świadczy o jego wywiązywaniu się z obowiązków prawnych. Jednocześnie obowiązek prawny przeprowadzania tego rodzaju szkoleń wiąże się z ich ważnością. Lekceważenie szkoleń wymaganych prawem (szczególnie BHP) wynika z często miernej ich jakości i na ten aspekt warto zwrócić uwagę, tak aby czas przeznaczony na takie szkolenie był jak najlepiej wykorzystany, a wiedza i umiejętności przyswojone. Duża część tych szkoleń wraz z egzaminem powoduje nadanie uprawnień do wykonywania danego zawodu np. zawodu elektryka nie wolno wykonywać bez stosownych uprawnień.

### Projektowanie planu szkoleń

Projektowanie planu szkoleń powinno zostać poprzedzone zebraniem potrzeb szkoleniowych. Takie informacje można uzyskać z:

- = analizy okresowych ocen pracowników,
- = analizy opisu stanowiska pracy i określenia standardów kwalifikacyjnych,
- = obserwacji pracowników, wywiadów z nimi,
- = wywiadów (strukturyzowanych) z kierownikami,
- = wymogów prawnych dla poszczególnych stanowisk lub obszarów,
- = analizy wypadków przy pracy,
- = analizy przyczyn odchodzenia pracowników z pracy (exit interview),
- = analizy planów strategicznych organizacji.

### Planowanie szkolenia powinno składać się z następujących etapów:

#### 1. Określenie potrzeb szkoleniowych na poziomie:

- = **organizacji** – ogólna polityka rozwoju kadr,
- = **stanowiska pracy** – zamierzenia bezpośrednich przełożonych, co do rozwoju poszczególnych grup zawodowych i pracowników,
- = **pracownika** – indywidualne potrzeby pracownika.

Do ustalania potrzeb szkoleniowych wykorzystywany jest szereg narzędzi:

- = **Ankieta** – służy do poznania opinii, postaw, przekonań.
- = **Wywiad bezpośredni** – bardzo użyteczne narzędzie do poznawania opinii, pozwala uszczegółwić i uzasadnić ustalenia lub wyjaśnić ewentualne niedopowiedzenia.
- = **Wywiad zogniskowany** – jako jedyny pozwala poznać naraz trzy cele klasycznego badania potrzeb i uwarunkowań szkoleniowych, mianowicie: oczekiwania i nastawienie do szkolenia, relacje panujące w grupie oraz pozwala zmotywować uczestników do udziału w przyszłym szkoleniu.
- = **Obserwacja** – pozwala dokonywać oceny istniejącej sytuacji, zachowań, problemów, jednak obecność obserwatora może wpływać na przebieg sytuacji i zachowania.
- = **Arkusze behawioralny** – służy opisywaniu pewnego idealnego modelu kompetencji i zachowań na danym stanowisku pracy, powinien być przygotowywany razem z przełożonym.
- = **Badanie socjometryczne** – pomaga ustalić rzeczywistość większości aspektów o charakterze społecznym.
- = **Ocena wyników** – to standaryzowana ocena pracy pojedynczego pracownika, realizacja jego celów, czynników jakościowych i społecznych.
- = **Analiza potrzeb stanowiska pracy** – na podstawie różnic w kompetencjach pracowników w odniesieniu do modelu (arkusz behawioralny) określa się potrzeby szkoleniowe.
- = **Analiza organizacji** – potrzeby organizacji w aspekcie oczekiwanych kompetencji pracowników, w krótko- i długoterminowej perspektywie.

### 2. Wybór metod i technik szkolenia – można wyróżnić dwie podstawowe metody:

- = **Szkolenie na stanowisku pracy** (on the job), gdzie stosuje się, np.: rotacje na stanowisku pracy, udział w pracach projektowych, wzorowanie się itp.
- = **Szkolenie poza stanowiskiem pracy** (off the job) – wykorzystuje się: wykład, analizę przypadków, konferencje, seminaria, kursy na świeżym powietrzu, treningi wrażliwości, itd. Można tu mówić o szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych.

Istotne znaczenie ma miejsce gdzie odbywa się szkolenie.

Ze względu na sposób organizacji wyróżnić można:

- = **zamknięte** – uczestniczą w nim tylko wskazani pracownicy danej firmy, działu itp.,
- = **otwarte** – udział w nim biorą zwykle pracownicy różnych firm,
- = **eksternistyczne (zewnętrzne)** – na zewnątrz firmy, zwykle prowadzone przez zewnętrzną firmę szkoleniową, zamknięte lub otwarte,
- = **internistyczne (wewnętrzne)** – wewnątrz organizacji, często prowadzone przez wewnętrznych trenerów lub pracowników.

Duże przedsiębiorstwa często preferują kształcenie internistyczne, gdyż rozwiązanie to umożliwia kontrolowanie kosztów, zapewnia koordynację programu szkolenia, kształcenia czy rozwoju z planami i potrzebami organizacji.

Kształcenie eksternistyczne jest na ogół droższe niż internistyczne i trudniejsze do kontrolowania. Ma jednak swoje zalety – korzystanie z usług wybitnych profesjonalistów, renomowanych uczelni i wykładowców. W sytuacji, gdy firmie zależy na kształceniu specjalistów i managerów wysokiego szczebla, kwestia kosztów może okazać się drugorzędna.”

Szczegółowo metody rozwoju i szkoleń zostaną dalej opisane w osobnym podrozdziale.

### 3. Ocena skuteczności szkolenia:

Twórcą najbardziej rozpowszechnionego modelu oceny skuteczności szkoleń był **Donald Kirkpatrick**. Ocena tego typu powinna składać się z ocen cząstkowych uzyskiwanych na każdym z czterech następujących poziomów:

- = **reakcji** – czyli jest to jakościowa ocena szkolenia przez uczestników. Oceniają oni szkolącego, jakość materiałów, przydatność zajęć, poziom merytoryczny trenerów. Informacje takie uzyskuje się zwykle przez wywiady lub ankiety,
- = **nauki** – ocenia się czy i w jakim stopniu uczestnik w wyniku odbytego szkolenia nabył nową wiedzę,
- = **zachowań** – można to sprawdzić testując nabytą wiedzę i umiejętności w określonym czasie,
- = **organizacji** – ocena czy szkolenie przyczyniło się do rozwoju organizacji czy było zgodne ze strategią. Ocena

ta odbywa się na podstawie analizy punktu krytycznego, czyli tego, w którym dochody zrównają się z nakładami, oraz metodę kosztów i korzyści.

Efektywność szkolenia można zbadać stosując ocenę wielokierunkową, która składa się z następujących etapów:

- = badanie opinii osób szkolonych,
- = badanie opinii szkolących,
- = badanie opinii osób nadzorujących szkolenie,
- = bieżąca kontrola osiągniętych wyników.

Do oceny efektywności szkolenia zawodowego można także użyć modelu **C-I-P-O** (context – input – process – outcome):

- = **Kontekst** – gromadzenie i przetwarzanie danych o aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, informacje o problemach i potrzebach przedsiębiorstwa, zwrócenie uwagi na nieefektywność pewnych działań,
- = **Nakłady** – zbierane informacje mają pomóc podjąć decyzje w zakresie wyboru odpowiednich technik szkoleniowych,
- = **Proces** – zbieranie opinii uczestników o przebiegu szkolenia,
- = **Rezultaty** – poszukiwanie rezultatów szkolenia

Należy pamiętać, że kluczowe dla rezultatów szkolenia jest dopasowanie go do potrzeb uczestników (jego użyteczność) oraz nastawienie uczestników szkolenia. Oba te obszary zależą w największym stopniu od pracodawcy, a nie trenera. Zatem proces szkoleniowy wymaga ścisłej współpracy pracodawcy i organizatora szkolenia, a efektywność całego procesu zależy zarówno od poziomu prowadzącego, jak i od rzetelności podejścia ze strony zamawiającego mającego wpływ na postawę uczestników i na ich aktywność w czasie szkoleń.

#### Metody rozwoju

Metoda rozwoju (szkolenia) to sposób, w jaki uczestnicy będą zdobywać nową wiedzę i umiejętności.

#### Poniżej zostały przedstawione metody rozwoju zgodnie z modelem 70-20-10.

#### 70 – to, czego uczymy się przez własne, osobiste doświadczenia i pracę.

- = **rotacja pracowników (job rotation)** – polega na planowym zmienianiu określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracownicze. Stosowanie rotacji wymaga dokładnego określenia stanowisk pracy, na których ma być przeprowadzona rotacja pracowników oraz jak długo pozostaną na tymczasowych stanowiskach pracy. Rotacja umożliwi wzrost kwalifikacji pracowników, poszerzenie ich doświadczenia oraz zapoznanie się z różnymi aspektami funkcjonowania firmy. Dzięki tej metodzie pracownicy mogą lepiej poznać także

innych pracowników i ich zadania. Zaletą tej techniki jest wzrost elastyczności potencjału pracy oraz rozwijanie umiejętności współpracy u poszczególnych pracowników. Rotacja jest stosowana na wszystkich szczeblach zarządzania.

- = **przyuczenie** – jest prostą i mało kosztowną metodą szkolenia. Obejmuje doraźne i luźne prowadzenie szkolenia przez bardziej doświadczonych pracowników, staranne wyjaśnienia, pokazy i praktykę nadzorowaną przez wykwalifikowanego szkoleniowca. Metoda ta może być stosowana w szkoleniu pracowników szeregowych i managerów, nie obejmuje instruktażu.
- = **wzorowanie się (shadowing)** – polega na naśladowaniu czynności lub słów innej osoby. Wybiera się najpierw podmiot naśladowania, obserwuje się jego zachowania i następnie powtarza się te zachowania. Zazwyczaj naśladowana osoba nie jest świadoma, że wzorowanie się ma miejsce.
- = **specjalistyczny instruktaż** – polega na wprowadzeniu pracownika na stanowisko pracy i zapoznanie go z jego zakresem czynności. Model składa się z trzech kroków, które najłatwiej zapamiętać jako zasadę 3 P: Powiedz, Pokaż, Przecwicz. Pozwala ona pracownikowi wyobrazić sobie całość ćwiczonego zadania, przyrzeć się z boku, poznać przykład i przecwiczyc. Zastosowanie tej techniki rozpoczyna się od przygotowania stanowiska pracy oraz szkolonego pracownika przez zapewnienie materiałów i narzędzi, sprawdzenie posiadanej przez niego wiedzy oraz ustalenie celów instruktażu. Potem następuje zademonstrowanie i objaśnienie sposobu wykonywania pracy z uwypukleniem najistotniejszych momentów. Kolejnym etapem jest wykonanie określonej czynności przez szkolonego pracownika oraz ich powtarzanie do czasu ich pełnego opanowania. Na zakończenie następują ćwiczenia oraz kontrola powiązana z ewentualną pomocą i poradą. Specjalistyczny instruktaż może się odbywać w formie pisemnej instrukcji zawierającej opis kolejnych kroków wykonywania powierzonego zadania.
- = **powierzenie zadań zleconych** – tzw. special assignment to powierzenie pracownikowi zadań, które przekraczają wykonywanie jego rutynowych obowiązków. Powierzenie zadań obejmuje: ustalenie celu i terminu realizacji, samodzielne osiągnięcie założonego celu przez szkolonego w oparciu o dostępne środki i metody, kontrolę i ocenę stopnia osiągnięcia tego celu. Technika ta stwarza pracownikowi możliwość sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres normalnych obowiązków, a przełożonemu dostarcza informacji o potencjalnych możliwościach rozwoju podwładnego.
- = **powierzenie zastępstwa** – technika ta polega na chwilowym objęciu innego stanowiska, które jest nieobsadzone w danym czasie z powodu choroby, urlopu czy też świadome powierzenie na pewien czas innych zadań. Celem tej techniki jest sprawdzenie efektywności pracownika w nowych warunkach. Zastępstwo odbywa się na tym

samym poziomie lub o jeden szczebel wyżej w hierarchii organizacyjnej.

- = **udział w pracach projektowych** – jest to grupowa odmiana techniki zadań zleconych. Szkolonego przydziela się do zespołu zadaniowego nad określonym projektem. Dzięki temu pracownik nabywa wiedzę z różnych dziedzin i umiejętności interpersonalnych.
- = **grupowe formy pracy** – powstają, gdy zespoły zadaniowe nie zostaną rozwiązane po zakończeniu cyklu projektowego. Ich rolą jest wykonywanie pewnych zadań tworzących określoną całość w procesie pracy. Wszyscy członkowie są równi w zakresie sprawowania władzy. Celem grupowych form pracy jest wymiana doświadczeń pomiędzy członkami lub kreowanie nowej wiedzy.

#### 20 – to, czego uczymy się przy udziale innych ludzi, przez wymianę poglądów i ich wsparcie.

- = **konsultacje z przełożonym** – polegają na przekazywaniu doświadczenia zawodowego przez kierowników o długim stażu. W ten sposób kierownicy przygotowują swoich następców. Wymaga to od nich pewnych zdolności pedagogicznych np. umiejętności oceny, cierpliwości. Zaletą tej metody jest niski koszt oraz dzięki niej przełożony rozwija swoje umiejętności interpersonalne i koncepcyjne.
- = **mentoring** – służy do kształtowania pożądanych zachowań i postaw. Jego istotą stanowi związek między podwładnym a przełożonym, który stanowi wzór do naśladowania, zapewnia wsparcie i jest źródłem wiedzy z danego obszaru.
- = **coaching** (szczegółowo omówiony w osobnym podrozdziale).
- = **doradztwo (consulting)**

#### 10 – to, co zwykle nazywamy szkoleniami lub inne formalne sposoby edukacji, pobieranie wiedzy teoretycznej.

- = **zadana lektura** – metoda ta polega na przestudiowaniu, przeczytaniu przez pracownika / pracowników określonego tekstu, książki, opracowania, materiałów instruktażowych itp. o charakterze edukacyjnym. Lektury mogą być przygotowane specjalnie dla celów szkoleniowych, ale nie muszą. Metoda doskonała jako jeden z elementów lub etapów programów szkoleń lub do nauki prostych czynności.
- = **wykłady i ćwiczenia** – ustne przedstawienie materiału przez szkolącego, z ograniczonym udziałem słuchaczy lub w ogóle bez takiego udziału; wspierane narzędziami technicznymi (prezentacje itp.), obejmują szeroki zakres wiedzy i są organizowane z myślą o pracownikach wszystkich szczebli.
- = **szkolenie poprzez modelowanie zachowań** – wykorzystanie nagranych modeli pokazujące poprawne zachowanie i następnie odgrywanie ról przez szkolonych i omówienie poprawnego zachowania. Wykorzystywane szeroko do szkolenia w obszarach komunikacji i pokrewnych.

- = **konferencje** – seria wykładów monograficznych poświęconych zagadnieniom z danej dziedziny. Może prezentować najnowsze teorie, wyniki badań, praktyki. Prezentatorami są zwykle eksperci danego tematu. Podczas konferencji wewnętrznych pracownicy firmy prezentują referaty dotyczące swojej pracy, pomysłów; czasem na takie konferencje są zapraszani eksperci spoza firmy np. doradcy, naukowcy. Pracownicy firmy dzięki konferencjom poszerzają i pogłębiają wiedzę z wybranej dziedziny i nawiązują kontakty z ekspertami (wewnętrznymi i zewnętrznymi).

- = **seminaria** – dyskusja w małej grupie tematu lub wybranych tematów, jest zwykle realizowana dla managerów i specjalistów. Uczestnicy wymieniają się wiedzą i doświadczeniem w trakcie seminarium. Spotkania takie dają możliwość tworzenia nowych rozwiązań i rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie aktualnie realizowanych projektów. Prowadzący seminarium ma za zadanie umiejętnie poprowadzić dyskusję i udzielenie wskazówek o charakterze metodologicznym.

- = **omawianie przypadków** – dyskusja w małych grupach na temat rzeczywistych lub fikcyjnych przypadków lub zająć.

- = **gry i symulacje** – to metoda rozwijająca przede wszystkim umiejętności praktyczne. Istnieje wiele rodzajów gier pozwalających uczestnikom poznać nową rzeczywistość, „pobawić się z nią”. Są m.in. „gry w rynek”, „gry w marketing”, „zarządzanie zapasami”. Prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji, które są wykorzystywane w grach i symulacjach jest bardzo wysokie. Dlatego prowadzący kurs stara się uwrażliwić uczestników na prawidłowości, interesy różnych stron oraz strategię wygrywającą. Metoda ta jest stosowana wyjątkowo w odniesieniu do managerów różnych szczebli.

- = **gry i trening psychologiczny** – metoda ta rozwija umiejętności w zakresie zachowań międzyludzkich. Ważne jest, aby te gry były dokładnie dobrane do indywidualnych potrzeb pracowników. Mogą to być gry komputerowe czy symulacje zorientowane na wyrobienie konkretnych zdolności. Mogą to być również gry psychologiczne, psychospołeczne, takie jak na przykład psychodrama, gra ról, trening wrażliwości. Gry mają za zadanie kształcenie umiejętności słuchania, dyskusowania, a także takich postaw jak tolerancja, wrażliwość, udoskonalenie stylu kierowania. Jednakże tego typu metody rozwoju spotykane są głównie na kursach managerskich.

- = **trening wrażliwości** – zwany również techniką grupy T albo szkoleniem laboratoryjnym; jest to intensywne ćwiczenie w małej grupie, w której poszczególni uczestnicy oceniają się wzajemnie i wypróbują nowe zachowania. Ma to sprzyjać budowie zaufania, otwartej komunikacji i zrozumieniu dynamiki grupowej.

- = **inscenizacja (gra ról)** – polega na odgrywaniu przez szkolonych określonych ról organizacyjnych. Ta aktywna technika pomaga kształtować określone zachowania poprzez symulację rzeczywistych sytuacji w środowisku

pracy. Za pomocą inscenizacji można np. ćwiczyć umiejętność negocjowania. Prowadzący szkolenie powinien znać problematykę będącą tematem inscenizacji oraz psychologiczne uwarunkowania zachowania się człowieka w określonych sytuacjach organizacyjnych. Inszenizacja umożliwia lepsze zrozumienie odgrywanej przez siebie roli społeczno-zawodowej i ról realizowanych przez inne osoby w ramach organizacji i poza nią.

= **analiza przypadku (case study)** – zalicza się ją do aktywnych technik nauczania znajdujących szersze zastosowanie w szkoleniach zawodowych. Tutaj na przykładzie konkretnej sytuacji z różnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa są formułowane i rozwiązywane problemy, które podlegają analizie, ocenie i na tej podstawie proponowane są alternatywne rozwiązania. Rozwiązania te są poddawane dyskusji, dzięki czemu uczestnicy szkolenia zyskują wiedzę na określony temat. Analizowane przypadki zaczerpnięte są z sytuacji rzeczywistej, która miała miejsce w przeszłości lub w teraźniejszości przedsiębiorstwa, albo też pochodzi z zewnątrz firmy.

W rzeczywistości występują różne metody analizy przypadków. Oto dwie z nich:

- **metoda problemowa (Case Problem Method)** – polega na przedstawieniu w prostej formie sytuacji z praktyki, której opis dostarcza niezbędnych informacji do rozwiązania problemu. Podjęcie prawidłowej decyzji wymaga przestrzegania zasad postępowania oraz wykorzystania technik służących do znalezienia odpowiedniego rozwiązania. Dokładny opis posiada animator (podmiot szkolący). Uczestnicy mają jedynie dość powierzchowne opisy. Szczegółów dowiadują się w toku zadawania pytań animatorowi dyskusji grupowej. Metoda problemowa jest odbiciem typowego procesu decyzyjnego. Uczy ona właściwego dobierania informacji do podjęcia decyzji.

- **metoda sytuacyjna (Case Study Method)** – na podstawie obszernego opisu sytuacji danego przedsiębiorstwa, zawierające ogólne dane o przedsiębiorstwie i jego działach, należy przeanalizować określone problemy i podjąć odpowiednie decyzje. Opis zawiera zarówno ważne jak i mniej istotne informacje z punktu widzenia rozwiązywanego problemu. Uczestnicy sami muszą zdecydować, które są ważne w aspekcie podejmowanych decyzji. Znaczącą rolę odgrywa tu animator. Jego zadaniem jest umiejętnie poprowadzenie dyskusji i sterowanie nią. Animator nie zajmuje własnego stanowiska wobec rozwiązywanego problemu.

= **e-learning** – polega na wykorzystaniu Internetu i intranetów w procesie szkoleniowym. Zaletą tej techniki są niższe koszty, duża elastyczność w zakresie aktualizowania treści programów szkoleniowych oraz możliwość indywidualizacji czasu uczenia się. Wadami są m.in.: brak bezpośredniego kontaktu z trenerem, występująca dominacja technologii nad stroną merytoryczną oferowanych programów szkoleniowych oraz konieczność występo-

wania wysokiej motywacji wewnętrznej pracowników, aby długoterminowe kursy (np. językowe) ukończyć. Tę metodę warto uzupełnić elementami szkolenia, gdy np. wstęp, podsumowanie jest dokonywane przez „żywego” trenera.

- **zaprogramowany instruktaż** – jest to technika, w której rolę trenera przybiera odpowiedni program komputerowy. Przekazuje on wiedzę ogólną z danej dziedziny, stawia pytania i sprawdza poprawność odpowiedzi. Dzięki temu uczący się kontroluje swoje postępy w nauce. Zaprogramowany instruktaż umożliwia pracę uczącemu się w ustalonym przez siebie stopniu trudności, tempie, rytmie i czasie przebiegu szkolenia. Zastosowanie komputera w procesie uczenia się przybiera coraz to nowe formy m.in. formy interaktywne (computer assisted training, CAT), czy opierające się na wykorzystywaniu kompleksowych aplikacji (computer based training, CBT).

- **gry komputerowe** o charakterze edukacyjnym

## COACHING

### Czym jest coaching?

**Coaching** jest partnerską relacją, w której coach pomaga pracownikowi w osiągnięciu osobistych sukcesów i upragnionych rezultatów w życiu osobistym i zawodowym. Coaching jest procesem, poprzez który pomaga się drugiej osobie wykorzystać jej potencjał. Nie oferuje gotowych rad czy rozwiązań. Wychodzi z założenia, że Klient posiada potencjał do rozwiązania danego problemu, a coach pomaga mu jedynie ten potencjał wyzwolić.

Warunki coachingu są dwa: pracownik jest chętny się rozwijać/zmieniać i jest przestrzeń między tym gdzie jest obecnie, a gdzie zamierza się znaleźć. Coaching daje pracownikowi motywację i energię tak, by zobaczył nowe możliwości swojego rozwoju oraz wsparcie w koniecznych zmianach i trudnych sytuacjach podczas tej drogi.

### Kiedy należy stosować coaching?

Gdy rozwój pracowników jest wartością firmy, coaching staje się pierwszoplanowym narzędziem. Przez jego indywidualne **ukierunkowanie** daje szybsze efekty, niż np. szkolenie. Managerowie korzystają z coachingu dla stałego rozwoju i wzmacniania swoich umiejętności tak personalnych, jak i zawodowych. Coaching powinno się stosować w poniższych przypadkach:

- = niejasna jest ścieżka rozwoju lub kariery,
- = pojawia się prośba o radę, feedback lub wsparcie,
- = pracownik podejmuje się nowego zadania lub odpowiedzialności,
- = pracownik jest sfrustrowany lub zagubiony,
- = pracownik jest niezdecydowany lub „utknął”,
- = działania pracownika są niespójne,
- = pracownik wyraża chęć poprawy swoich umiejętności,

- = działania pracownika są poniżej wytyczonych standardów,
- = pracownik utrudnia sobie i innym pracę.

### Kim jest coach?

Coach potrafi dobrze ocenić, kiedy interweniować, a kiedy pozostać obserwatorem. Coach prowadzi, motywuje i inspiruje klienta tak, by mógł on dokonywać pozytywnych zmian w swoim życiu. Coach pracujący w biznesie, pomaga zarządowi i managerom ulepszać strategię, podejmować lepsze decyzje, klaryfikować ich cele i wartości.

Definicja bycia coachem uznana przez **ICF** (International Coaching Federation) przedstawia się następująco:

- = Coach pomaga jednostkom i organizacjom, aby rozwijały się szybciej i osiągały bardziej satysfakcjonujące rezultaty.
- = Coach koncentruje się na celach, które klienci sami wybierają.
- = Coach dostosowuje się do indywidualnych potrzeb klientów.
- = Coach wyłania rozwiązania i strategię z informacji pochodzących od klienta.
- = Coach zapewnia świeżą perspektywę.
- = Coach pomaga klientom w budowaniu ich naturalnej siły.
- = Coaching zaczyna się od pomysłu, że klient jest twórczy i pełen zasobów.
- = Coaching zaczyna się od pomysłu, że klient pracuje po to, aby osiągnąć te cele, które chce osiągnąć.
- = Siła coachingu wynika ze związku pomiędzy coachem i klientem.

Coach pomaga znaleźć balans między życiem osobistym a zawodowym, pomaga pozostać lub powrócić na wytyczone drogi, pozwala zmienić to, co jest warte zmian, a wszystko po to, by wzmocnić działania klienta, podtrzymać jego motywację, siłę i to, co pozwala mu być efektywnym managerem, także samego siebie.

## COACHING

### Coaching zewnętrzny

- stosowany najczęściej w przypadku managerów wysokiego i średniego szczebla,
- coach zewnętrzny wpływa na duży obiektywizm,
- brak emocjonalnego zaangażowania w relacje panujące w firmie,
- brak budowania odpowiedniej pozycji przez coacha,
- dokonanie bezstronnej oceny potencjału managera,
- łatwiej jest udzielać wsparcia i doradza przy alternatywnych rozwiązaniach,
- kontakty z wieloma organizacjami z różnych branż,
- polecany przy pierwszym kontakcie managerów z coachingiem.

### Jakie są etapy rozmowy coachingowej?

Zazwyczaj rozmowa składa się z następujących obszarów:

- = Przygotowanie siebie, klienta/pracownika, miejsca.
- = Zawieranie kontraktu.
- = Określanie potrzeb i celów coachingowych.
- = Zdefiniowanie cech dobrze określonego celu.
- = Uświadomienie, że cele mogą się zmieniać.
- = Zakończenie coachingu, podsumowanie dokonanych zmian.

### Co mówić podczas coachingu?

Każdy coach powinien przygotować się do przeprowadzenia coachingu. Jednakże należy pamiętać, że często można go zainicjować spontanicznie, w sytuacjach, które wymagają szybkiego podjęcia czynności, asystować w wymagającej tego sytuacji lub zapobiec narastaniu problemu. Aby nie przekroczyć tej cienkiej linii pomiędzy zbyt małym zainteresowaniem a zbyt dużą interwencją, podczas sesji coachingowej warto skorzystać z poniższych wskazówek:

- 1) Pytaj co słycać,
- 2) Potwierdź, że pracownik jest gotowy na coaching,
- 3) Zadawaj pytania, żeby wyjaśnić sytuację i zaoferować pracownikowi wsparcie i pomoc,
- 4) Oferuj udostępnienie odpowiednich informacji, jeśli to potrzebne,
- 5) Aktywnie słuchaj,
- 6) Pomóż pracownikowi zidentyfikować możliwe kierunki działań,
- 7) Zgadź się na następny krok,
- 8) Oferuj swoje wsparcie i zaufanie.

### Coaching wewnętrzny czy zewnętrzny?

Firmy często nie wiedzą, jaki rodzaj coachingu przyniesie oczekiwane korzyści: coaching wewnętrzny czy zewnętrzny. Zalety i wady obu przedstawione są poniżej.

### Coaching wewnętrzny

- samodzielna analiza działań i poszukiwanie rozwiązań przy wsparciu swojego managera,
- wspólne rozwiązywanie problemów zwiększa zaangażowanie pracownika i jego motywację,
- przygotowanie przez managera warunków do pracy i wspieranie ich działań na bieżąco
- przekazywanie informacji zwrotnych,
- pracownicy firmy dążą do realizacji wspólnych celów,
- bieżąca ocena możliwości pracownika i wyznaczenie kierunku dalszego rozwoju,
- kreowanie kultury organizacyjnej i organizacji uczącej się.

cd. na str. 58 >

## COACHING

### Ryzyko zw. z coachingiem zewnętrznym:

- brak znajomości specyfiki organizacji,
- brak znajomości problemów, z jakimi styka się pracownik.

### Ryzyko zw. z coachingiem wewnętrznym:

- brak wystarczających umiejętności managerskich i interpersonalnych
- brak zaufania do managera – coacha.

### Jak sobie z nim radzić?

- zaznajomienie zewnętrznego coacha ze specyfiką organizacji przed spotkaniem z pracownikiem,
- zapoznanie się z problemami pracownika, uzyskanie informacji od jego przełożonego i współpracowników (np. za pomocą ankiety) oraz od samego pracownika na spotkaniu.

### Jak sobie z nim radzić?

- przeszkolenie managera z umiejętności interpersonalnych i coachingowych, dbałość o przestrzeganie zasady poufności,
- pozwolenie, aby pracownik sam wybrał coacha (niekoniecznie swojego bezpośredniego przełożonego).

Najlepszym wyjściem najczęściej jest coaching wewnętrzny prowadzony przez własnego managera lub inną osobę do tego odpowiednio przygotowaną, o ile coach uczestniczył wcześniej w sesjach z zewnętrznym coachem.

znaczenie dla zmiany dotychczasowych postaw przeszkadzających w opracowaniu nowych rozwiązań oraz dąży do maksymalnego wykorzystania potencjału osobowego.

### Jakie są zalety i wady coachingu?

Coaching jest jedną z najskuteczniejszych metod stosowanych w organizacjach mających na celu odkryć mocne strony managera, pomaga omijać osobiste ograniczenia i bariery. Coaching służy rozwojowi kompetencji, ma

Aby poszerzyć swoją wiedzę na temat coachingu, wejdź na stronę International Coach Federation

- <http://www.coachfederation.org/>
- Polska Społeczność Coachów
- <http://www.coachingpartners.pl/cp/coaching.html>

## COACHING

### Korzyści dla pracodawcy

- coaching jest wykazem zdolności firmy do ulepszenia kwalifikacji pracowników,
- usprawnia pracę zespołową,
- coaching odnosi się do zwiększenia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie i podniesienia morale pracowników,
- coaching podnosi kwalifikacje kluczowych pracowników i oszczędza firmie kosztów kursów i szkoleń,
- wzrasta produktywność pracowników.

### Korzyści dla pracownika

- jest bardziej produktywny; uzyskuje stałą, większą efektywność we wszystkim, co robi,
- ma jasność, co do swoich celów i wartości,
- ma większą jasność dotyczącą tego, czego chce i co może dać
- cechuje się większą elastycznością,
- staje się wzorem dla innych,
- coaching zapewnia potencjał pozwalający mu na postęp w pracy i zwiększa jego długoterminowe perspektywy.

### Trudności:

- brak zaufania do coacha,
- brak zrozumienia procesu coachingowego i wiary w jego powodzenie,
- lęk przed odczuciem swojej niekompetencji,
- brak zrozumienia istoty zmiany.

### Jak sobie z nimi radzić?

- należy zawsze dostosować sposób zarządzania do osoby i sytuacji,
- umożliwienie wyboru coacha w organizacji lub poza nią,
- dokładne wytłumaczenie pracownikowi, na czym polega proces, jaki jest jego cel i jaki konkretnie zamierzamy osiągnąć efekt,
- skupienie się na odczuciu posiadania danej kompetencji i potrzebach jej rozwoju,
- uświadomienie potrzeby zmiany poprzez zapoznanie pracownika z reakcjami współpracowników

## FEEDBACK

Feedback polega na udzielaniu informacji zwrotnej pracownikowi na temat efektów jego pracy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Powinien być on udzielony w sposób bezpośredni i zrozumiały dla pracownika, od razu po zdarzeniu oraz dotyczyć konkretnego przykładu zachowania. Złota zasada udzielania feedback'u polega na tym, że zawsze należy się skupić na problemie, sytuacji lub zachowaniu, ale nigdy na osobie.

Feedback oparty na kompetencjach posiada przewagę nad tradycyjną, zorientowaną tylko na rezultaty oceną, ponieważ dodatkowo zwraca uwagę pracownikowi, jakie konkretne umiejętności są jego mocną stroną a jakie obszarami rozwoju.

### Korzyści dla firmy i pracownika:

- = Wzrost motywacji pracowników,
- = Bieżąca obserwacja pracowników i korekta ich zachowań,
- = Badanie poziomu kompetencji i wpływ na ich rozwój,
- = Precyzja przekazywanych informacji,
- = Podnosi efektywność szkoleń,
- = Niskie koszty.

Manager udzielający informacji zwrotnej powinien przejść szkolenie z umiejętności oceny kompetencji, prawidłowego ich rozpoznania i obiektywnej oceny. Następnie należy ich przeszkolić ze sposobu udzielania informacji zwrotnej. Celem wyboru kluczowych kompetencji jest ustalenie, na jakiego rodzaju zachowaniach i w jakich sytuacjach powinien koncentrować się przełożony udzielając feedback'u.

Feedback jest potrzebny na każdym etapie nabywania nowej wiedzy i umiejętności. Przekazując informację zwrotną warto korzystać z następujących zasad:

- = trzymaj się celu swojego feedback'u,
- = opisz swoje obserwację i percepcję,
- = wspólnie ustalcie następne kroki,
- = podsumuj dyskusję i podkreśl pozytywne aspekty.

Istnieją jednakże sytuacje, kiedy nie należy udzielać feedback'u:

## FEEDBACK

### Trudności:

- niechęć managerów do udzielania feedbacku,
- brak dostatecznej polityki informacyjnej,
- niedopasowanie kompetencji do stanowiska,
- niezrozumienie kompetencji,
- brak skutecznych szkoleń dla managerów.

- = minęło dużo czasu od wydarzenia, do którego chcesz się odwołać,
- = jesteś pod wpływem silnych emocji,
- = nie pamiętasz konkretnych faktów,
- = nie zostało sprecyzowane oczekiwane zachowanie.

### Metody przekazywania konstruktywnej informacji zwrotnej:

#### Metoda kanapkowa składająca się z trzech etapów:

- = Pozytywna informacja zwrotna – pochwała i wymienienie 2-3 rzeczy, które zrobiła dobrze. Jednym słowem należy sprawić, żeby poczuła się dobrze.
- = Element do rozwoju – wymieniasz te rzeczy, które ta osoba może poprawić, czyli nie skupiasz się na tym, co zrobiła źle, ale co może zrobić lepiej. Dodatkowo, możesz od razu podać tej osobie rozwiązanie danego problemu, aby już nie wystąpił w przyszłości.
- = Pozytywna informacja zwrotna – kończysz rozmowę ponownie wywołując radość i odprężenie, czyli na końcu ponownie pochwała.

## METODA KANAPKOWA

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>- łagodne przekazanie negatywnej informacji zwrotnej pracownikowi,</li><li>- skupienie się na mocnych stronach pracownika i obszarach do rozwoju,</li><li>- manager daje ludziom motywację do działania, zamiast negatywnych odczuć.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pracownik może się bardziej skupić na swoich mocnych stronach niż obszarach do poprawy,</li><li>- daje efekt, jeśli manager wskaże pożądane zachowanie, a nie jedynie co należy poprawić.</li></ul>

**Metoda AID** – aby ją zastosować, należy odwołać się do konkretnej sytuacji, w której pracownik wykazał zachowania pożądane lub niepożądane i wówczas:  
**A (ACTION)** – powiedz co konkretnie się wydarzyło, jakie zachowania zostały zaobserwowane;

**I (IMPACT)** – jaki efekt spowodowały powyższe zachowania;  
**D (DESIRE OUTCOME)** – jakiego efektu i zachowań oczekujesz następnym razem.

## METODA AID

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>- jasne zrozumienie przekazu,</li><li>- zwrócenie uwagi pracownika na efekt, jaki jego zachowanie wywołało,</li><li>- skupienie się na pożądanym zachowaniu, jakie pracownik powinien wykazać.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pracownik może czuć się niedoceniony, starał się zachować adekwatnie,</li><li>- skupienie bądź na pozytywach bądź na negatywach.</li></ul>

**Feedback 360** – jest jedną z metod oceny kompetencji w organizacji. Jest to ocena wybranych i ściśle zdefiniowanych aspektów funkcjonowania zawodowego pracownika, dokonywana z różnych punktów widzenia: samego pracownika (samoocena kompetencji zawodowych), innych członków organizacji oraz osób, z którymi oceniana osoba współpracuje.

Badanie Feedback 360 pełni dwie ważne funkcje:  
= informacyjna – dostarcza uczestnikom danych dotyczących oceny poziomu ich kompetencji dokonanej z różnych perspektyw  
= motywacyjna – uświadamia potrzebę zmian i buduje zaangażowanie w proces rozwoju.

## FEEDBACK 360

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>- zapewnienie pełniejszej informacji zwrotnej na temat funkcjonowania danej osoby w przedsiębiorstwie,</li><li>- zwiększenie motywacji pracowników do samodoskonalenia oraz porównania celów osobistych z celami firmy,</li><li>- zwiększenie wiedzy pracowników na temat ich wizerunku wśród klientów, dostawców, kontrahentów, itp.,</li><li>- zwiększenie wiarygodności i rzetelności ocen pracowniczych.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- czasochłonność i zaangażowanie wielu osób,</li><li>- niebezpieczeństwo niekonstruktywnego zrozumienia przez pracowników wniosków oceny,</li><li>- długotrwałe przygotowania obejmujące zmianę kultury organizacyjnej i kosztowne szkolenia załogi firmy.</li></ul>

**Upward feedback** – występuje, kiedy pracownicy szeregowi przekazują swoją ocenę lub informację zwrotną na temat managera, z którym współpracują w celu podniesienia efektywności zarządzania i wzrostu działalności organizacji. Podstawową ideą tego rodzaju feedback'u jest przeświadczenie, że jesteś tak dobrym managerem, jak Twój podwładni myślą, że jesteś. Pracownicy mogą

wpływać na zachowanie managera. Zazwyczaj są oceniane 3 rodzaje umiejętności: przywódcze, managerskie i miękkie. Upward feedback występuje w postaci kwestionariusza, który najczęściej jest zamieszczony on-line, dzięki czemu dostęp do niego jest łatwy i szybko można go wypełnić.

## UPWARD FEEDBACK

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>- można ocenić wszystkich managerów, z którymi się współpracuje,</li><li>- można porównywać wyniki managerów między sobą,</li><li>- ocena managerów jest anonimowa, dzięki czemu wypowiedzi podwładnych są bardziej szczere,</li><li>- managerowie otrzymują indywidualne raporty z wynikami feedback'u.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- występuje w formie pisemnej, więc niektóre wypowiedzi mogą zostać źle zrozumiane lub odebrane,</li><li>- manager nie ma dostępu do indywidualnych feedback'ów, oceny są uśrednione, co oznacza, że średnia może nieadekwatnie przedstawiać rzeczywistość,</li><li>- nie wszystkie pytania mogą odnosić się do współpracy z danym managerem.</li></ul>

Kto nie jest przyzwyczajony do feedback'u, skonfrontowany w trakcie rozmowy z reakcją zwrotną szybko może zareagować negatywnie: obroną lub atakiem na rozmówcę. Mogą dojść do głosu reakcje takie jak: natychmiastowe usprawiedliwianie się, uczucie dotknięcia, lub niezrozumienia albo spychanie odpowiedzialności na współpracownika lub przełożonego. Osoba oceniająca powinna sobie zdawać sprawę z wystąpienia jednej z ww. możliwości i nie traktować ich osobiście.

Niezależnie od przyjętej metody na **skuteczność przekazywania informacji zwrotnej** wpływa wiele czynników:

- 1) Osoba oceniana ma określone oczekiwania wobec całości procesu, w którym uczestniczy i oczekiwania te wpływają na odbiór treści przekazywanych podczas spotkania.
- 2) Osoba oceniana dysponuje wiedzą (o sobie i swoich uwarunkowaniach), której nie posiada udzielający feedback'u, dlatego wszystkie wnioski wynikające z analizy dostępnego materiału mogą nagle okazać się nietrafne. Dopiero rzetelne przedyskutowanie faktów pozwala na wyciągnięcie trafnych wniosków i rozważenie rozwiązań.
- 3) Osoba oceniana ma określone cele zawodowe lub osobiste, które nie zawsze są jawne, co sprawia, że udzielający informacji zwrotnej musi umiejętnie wydobyć ukryte informacje.
- 4) Osoba oceniana przechodzi podczas takiej rozmowy przez własny cykl emocji, będących reakcją na otrzymane informacje. Nasilenie emocji osoby ocenianej bywa spore, a związane z nimi reakcje miewają rozmaite, nie zawsze od razu czytelne dla drugiej strony, przejawy.
- 5) U osoby udzielającej informacji zwrotnej również pojawiają się emocje, których nie zawsze jest ona świadoma. Udzielający feedback'u musi umieć rozpoznać własne emocje i nauczyć się, jak sobie z nimi radzić.

- 6) Osoba oceniana często stawia opór, co znacznie utrudnia kontakt. Udzielający feedback'u musi umieć przełamać opór osoby ocenianej zamiast go potęgować.
- 7) Udzielający feedback'u wchodzi w interakcję z osobą ocenianą. Powinien nauczyć się rozpoznawać swoje nastawienia, oczekiwania i cele, gdyż mogą one wejść w kolizję z nastawieniami, oczekiwaniami, celami osoby ocenianej.

Należy uwzględnić każdy z powyższych czynników, aby efekt był zadowalający dla każdej ze stron. Pamiętaj, że na rozmowę mogą mieć wpływ również inne czynniki, na które nie będziemy mieli wpływu, dlatego w miarę możliwości należy dbać o komfort osoby oceniającej i ułatwić jej przyjęcie informacji zwrotnej.

## SECONDMENT

**Secondment** oznacza przeniesienie pracownika ze swojego macierzystego miejsca pracy do innego, gdzie pracuje przez określony czas (najlepiej nie dłużej niż dwanaście miesięcy) i w pełnym wymiarze czasu.

Można wyróżnić dwa rodzaje secondment'u, ze względu na organizację, do której pracownik jest przenoszony:  
= Przeniesienie w ramach organizacji, ale do innej lokalizacji. Zazwyczaj dotyczy to przeniesienia ekspertów, do lokalizacji w krajach mniej rozwiniętych.  
= Przeniesienie na określony czas do innej organizacji np. organizacji pozarządowej.

Pracownik, w ramach secondment'u zostaje przeniesiony na bardzo konkretnych warunkach, na określony czas, ale z założeniem, że jest przenoszony do lokalizacji, w której będzie się mógł rozwijać, podjąć nowe wyzwania i zdobyć wiedzę.



W przypadku przeniesienia pracownika do innej organizacji bądź jednostki, kluczowym staje się wyjaśnienie, kto pokrywa koszty wynagrodzenia pracownika. Możliwości są dwie:

- = organizacja wysyłająca wypłaca nadal wynagrodzenie pracownika, mimo, iż pracuje on na rzecz innej organizacji/filii,
- = organizacja przyjmująca sama płaci wynagrodzenie pracownikowi.

W pierwszym przypadku, poprzez "wypożyczanie" do innej organizacji swoich specjalistów, firma bezpośrednio wpływa na zwiększenie profesjonalizmu działania i efektywności tej organizacji.

Drugie rozwiązanie może być wykorzystywane, w przypadku przejściowych kłopotów finansowych firmy. Jest ono alternatywą dla zwolnienia pracownika, równocześnie z gwarancją powrotu na dawne stanowisko i za to samo wynagrodzenie, po upływie określonego czasu.

Aby secondment był faktycznie wartościowy dla pracowników, powinien spełniać kilka warunków:

- = **warto, aby był programem elitarnym**, dostępnym tylko dla ekspertów, którzy wykazali się wiedzą oraz posiadają odpowiednie doświadczenie. Dzięki temu pracownik będzie miał poczucie, że bierze udział w wyjątkowym programie, dostępnym tylko dla najlepszych. Powinien to być element systemu motywacyjnego.
- = **powinien stwarzać pracownikowi możliwości rozwoju**. Zależnie od profilu pracownika, jego zainteresowań, powinien on być kierowany do organizacji, w której będzie mógł nie tylko wykorzystać swoją wiedzę, ale przy tym wiele się nauczyć. Secondment powinien być elementem systemu zarządzania talentami i wspierać rozwój pracowników.
- = **powinien być atrakcyjny**. Zarówno w rozumieniu samego miejsca, do którego jest pracownik wysyłany (np. inny kontynent), ale też zadań, które pracownik będzie miał do wykonania – powinny być one wyzwaniem, stymulującym rozwój pracownika oraz dostarczającym mu satysfakcji.

Secondment przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym:

- = **pracownikowi** – ponieważ stwarza mu nowe możliwości rozwoju, dostarcza nowej wiedzy i umiejętności
- = **organizacji wysyłającej** – ponieważ pracownik wracając, wnosi do organizacji nową wiedzę, doświadczenia i pomysły
- = **organizacji przyjmującej** – ponieważ pracownik wnosi do organizacji swoje kompetencje, wiedzę i doświadczenie, które powinny wpłynąć pozytywnie na rozwój organizacji.

Secondment może być atrakcyjnym narzędziem rozwoju, zwłaszcza dla doświadczonych pracowników, którzy nie tylko mają duże doświadczenie, ale także uczestniczyli już w wielu szkoleniach i trudno przygotować dla nich ciekawą ofertę szkoleniową. Nietypowa forma secondment'u w połączeniu z praktycznym zastosowaniem wiedzy i możliwością obserwowania efektów podejmowanych działań sprawia, że jest on interesujący i motywujący dla pracownika.

Źródła:  
 Klomp G.O. Jr., The Assessment of Occupational Competence, Report to the National Institute of Education, Washington 1980.  
 Boyatzis R.E., The competent Manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons, Chichester 1982.  
 Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003  
[http://www.sciaga.pl/tekst/22184-23-ksztalcenie\\_i\\_rozwoj\\_personelu](http://www.sciaga.pl/tekst/22184-23-ksztalcenie_i_rozwoj_personelu)  
[http://mfiles.pl/pl/index.php/Szkolenia\\_wewn%C4%99trne](http://mfiles.pl/pl/index.php/Szkolenia_wewn%C4%99trne)  
 Mayo A., Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002  
 Chmiel N., Psychologia pracy i organizacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003  
<http://praca.wp.pl/kat,18460,title,Czym-jestfeedback,wid,9615536,wiadomosc.html?ticaid=184b6>,  
[http://www.sciaga.pl/tekst/22184-23-ksztalcenie\\_i\\_rozwoj\\_personelu](http://www.sciaga.pl/tekst/22184-23-ksztalcenie_i_rozwoj_personelu), 29/06/2009  
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Coaching>  
<http://www.coaching.info.pl/coach.html>  
[http://www.karieramanagera.pl/edukacja\\_i\\_rozwoj/coaching/abc\\_coachingu/](http://www.karieramanagera.pl/edukacja_i_rozwoj/coaching/abc_coachingu/)  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/lnanddev/secondment/secondment.htm>

## SECONDMENT

### Korzyści dla pracodawcy

- Nowa wiedza i doświadczenia pracownika
- Wzrost motywacji pracownika
- Inna perspektywa, nowe spojrzenie na zagadnienia

### Korzyści dla pracownika

- Możliwość własnego rozwoju – zdobycie nowej wiedzy i doświadczeń
- Learning by doing – praktyczne uczenie się, podczas realizowanego projektu

### Trudności:

- Chęć pozostania na stałe w nowym miejscu
- Utrata możliwości rozwoju po powrocie
- Nieumiejętność znalezienia się w nowej-„starej” rzeczywistości (zanik dawnych kontaktów społecznych, brak aktualnych informacji nieformalnych)
- Brak wiedzy na temat procedur prawnych i formalności (np. związanych z podatkami)
- Nieznajomość języka obcego, nieznajomość kultury (w tym stereotypy i uprzedzenia)
- Chęć ponownego wyjazdu krótko po powrocie do rodzimego oddziału
- Niezadowolenie z oddelegowania

### Jak sobie z nimi radzić?

- Podpisanie kontraktu (zabezpieczenie prawne)
- Stworzenie atrakcyjnych warunków pracy po powrocie (awans, nowe zadania, przesunięcie poziome)
- Szkolenia
- Całkowita zmiana stanowiska
- Włączenie pracownika w przygotowywanie i prowadzenie szkoleń (przekazywanie zdobytej wiedzy i doświadczeń)
- Utrzymywanie stałego kontaktu z oddelegowanym pracownikiem (nie tylko na gruncie formalnym)
- Zapraszanie pracownika na imprezy integracyjne, szkolenia podczas pobytu w innym oddziale
- Szkolenie reintegracyjne po powrocie (jeśli kontrakt zagraniczny)
- Szkolenie dla pracownika dotyczące zagadnień formalnych i procedur prawnych
- Intensywne kursy językowe
- Szkolenia dotyczące zagadnień różnorodności kulturowej (uwrażliwienie na różnice, pobudzenie otwartości i tolerancji) oraz danej konkretnej kultury (udział pracowników, którzy już byli na kontrakcie zagranicznym)
- Jeżeli wyjazd kilkuletni i odbywa się wraz z rodziną – szkolenia dla współmałżonków i dzieci, głównie dotyczące nawiązywania kontaktów społecznych, organizacji i zrzeszeń, szkół, etc.
- Włączenie pracownika w system szkoleń dla pracowników delegowanych w przyszłości (ekspert dzielący się swoim doświadczeniem)
- Zdobycie informacji, czy oddelegowanie jest zgodne z celami osobistymi pracownika
- Współudział pracownika w podejmowaniu decyzji dotyczącej oddelegowania, pokazanie pracownikowi korzyści, ale także zwrócenie uwagi na ewentualne problemy, przeszkody (unikanie frustracji w przyszłości)

# | Zaangażowanie

Dobłą praktyką świadcząca o dojrzałości CSR w organizacji, jest włączanie interesariuszy w dwustronny dialog umożliwiający innowacyjność i współodpowiedzialność za rozwój organizacji. Regularna komunikacja wzmacnia relację pracodawcy z pracownikami, co jednocześnie zwiększa szansę na odpowiednie zarządzanie ich oczekiwaniami.

## KOMUNIKACJA

**Komunikacja interpersonalna** to jedna z podstawowych form kontaktu między ludźmi, dlatego wykorzystywanie zasad i reguł w niej obowiązujących prowadzi do zaspokojenia ludzkich potrzeb, którymi między innymi są chęć obcowania z drugim człowiekiem oraz współpraca w zespole. Celem komunikacji jest zrozumienie innych i to, by samemu być przez nich zrozumianym. Pozwala wyrażać myśli, zamiary, potrzeby i oczekiwania wobec ludzi, a także uczucia. Czym więc tak naprawdę jest komunikacja? Najprościej mówiąc komunikacja interpersonalna polega na przekazywaniu i odbieraniu informacji między dwiema lub większą liczbą osób.

Nadawca posiada określone intencje i koduje informację tą w języku zrozumiałym dla odbiorcy, który ma za zadanie tą informację rozkodować, czyli ją zinterpretować. Informacja płynie określonym kanałem, czyli dostosowanym do komunikatu środkiem przekazu. Jeśli jest możliwość zadania pytania lub udzielenia informacji zwrotnej, to odbiorca może dopytać o istotne dla niego kwestie, ale nie zawsze istnieje taka możliwość. Zazwyczaj rozmowa odbywa się w określonym kontekście, na który wpływają szumy komunikacyjne.

Bardzo ważnym elementem komunikowania gwarantującym skuteczność kontaktu międzyosobowego jest słuchanie. Badania specjalistów komunikacji interpersonalnej dowiodły, że właśnie słuchaniu poświęcamy najwięcej czasu w ciągu dnia, jednak nie zawsze ma ono charakter aktywny i owocuje zrozumieniem omawianej kwestii.

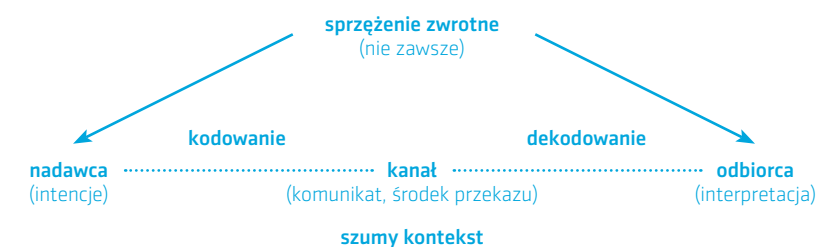
Do aktu komunikacji dojdzie jedynie wtedy, gdy spełnione zostaną następujące warunki:

- = informacja zostanie przekazana w języku zrozumiałym dla obu komunikujących się stron,
- = zaistnieje skuteczny nośnik tej informacji,
- = przekaz pozostanie czysty od zniekształceń przez czynniki zewnętrzne (np. szum),
- = przekaz spotka się z odbiorem,
- = informacja w założeniu będzie przeznaczona dla danego odbiorcy.

### RODZAJE KOMUNIKACJI:

#### A) werbalna lub niewerbalna

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów. Istotną rolę w komunikacji werbalnej odgrywa:



Rys. 8 Proces komunikacji

- = akcent (badania dowiodły, że jest ważniejszy niż treść wiadomości),
- = stopień płynności mowy (świadczy o kompetencji i odpowiedzialności),
- = zawartość (treść) wypowiedzi; jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich, uzależnionych od przyjętego systemu kulturowego.

Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych komunikatów, rozróżniamy komunikację:

- = pionową - komunikacja pionowa dotyczy najczęściej komunikatów formalnych przepływających pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu (góra-dół). Możemy mieć również z odwrotnym kierunkiem komunikacji pionowej – skierowanej ku górze. Ma to miejsce gdy podwładni

informują przełożonych o swoich osiągnięciach, stopniu wykonanych zadań, występujących w pracy problemach itp. Przełożeni są zainteresowani tym kierunkiem komunikacji, ponieważ ułatwia im kierowanie i czuwanie nad rozwojem prowadzonej działalności.

- = poziomą, gdy przebiega między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Komunikacja ta może mieć charakter formalny jak i nieformalny.

Komunikacja werbalna może być ustna lub pisemna. **Komunikacja ustna** ma formę komunikatów werbalnych i jest stosowana zazwyczaj w mniej formalnych okolicznościach. Henry Mintzberg stwierdził, że większość managerów spędza 50-90 % swojego czasu pracy na rozmowie. Komunikacja ustna to: rozmowa bezpośrednia, rozmowy telefoniczne, przemówienia, rozmowy indywidualne czy grupowe, nieformalne sieci plotek i pogłosek.

#### KOMUNIKACJA USTNA

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów,</li> <li>- Ułatwia identyfikację z organizacją,</li> <li>- Łatwa w użyciu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Może być niedokładna i nieprzygotowana,</li> <li>- Może być emocjonalna,</li> <li>- Nie zostawia trwałego zapisu.</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Może być zniekształcona lub niezrozumiała przez słuchaczy,</li> <li>- Może się wiązać z silnymi emocjami,</li> <li>- Nie można do niej wrócić w razie potrzeby, wpływ kontekstu na komunikację.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przed wygłoszeniem komunikatu należy go przemyśleć oraz wszystkie „za i przeciw” oraz trudne pytania, które mogą pojawić się podczas rozmowy, aby była jak najbardziej ustrukturyzowana,</li> <li>- Jeśli wiąże się z emocjami, należy się uspokoić i zdystansować do sprawy przed przekazaniem komunikatu, należy zapewnić dogodne warunki obu stronom,</li> <li>- Można ją poprzeć komunikacją pisemną, aby ustalenia były zrozumiałe dla obu stron.</li> </ul>

**Komunikacja pisemna** ma formę komunikatów na piśmie i najczęściej jest wykorzystywana w formalnych okolicznościach, np. przy delegowaniu zadań, ustalaniu zapisów

umowy, etc. Komunikacja pisemna to: gazetki zakładowe, listy do członków organizacji, plakaty, ulotki, broszury, ankiety, notatki, listy, sprawozdania.

#### KOMUNIKACJA PISEMNA

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmniejsza błędy powstające w komunikacji ustnej,</li> <li>- Jest dokładniejsza niż ustna,</li> <li>- Można przemyśleć wysyłany komunikat,</li> <li>- Można go odtwarzać wielokrotnie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nie sprzyja zwrotnej reakcji,</li> <li>- Bardziej pracochłonna i czasochłonna, powinna zawierać wszystkie istotne szczegóły.</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Może zostać źle zrozumiana przez odbiorcę, jeśli nie zawiera wszystkich informacji lub niektóre elementy są dwuznaczne,</li> <li>- Nadawca może się nie dowiedzieć, z jakim spotkała się przyjęciem u odbiorcy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Należy opracowywać ją bardzo rozważnie, dopisując wszystkie możliwe szczegóły, powinna być klarowna dla wszystkich,</li> <li>- Należy się nią posługiwać jedynie w określonych przypadkach, najlepiej jest łączyć oba rodzaje komunikacji.</li> </ul>

**Komunikacja niewerbalna** jest wielokanałowym procesem przebiegającym spontanicznie, obejmującym subtelne zachowania, dokonującym się w sposób ciągły i w dużej mierze bez udziału świadomości jednostki, a co za tym idzie – kontroli. Ciało nieustannie emituje sygnały, które wyrażają samopoczucie, nastawienia, postawy człowieka, etc. Kanały ekspresji niewerbalnej można podzielić na 2 grupy: ruchy ciała (mimika, kontakt wzrokowy, gesty, pozycja ciała, dotyk) oraz zależności przestrzenne (dystans między rozmówcami). Typy ekspresji niewerbalnej to:

- = mimika – odzwierciedla określone stany emocjonalne oraz postawy (zazwyczaj szczęście, zdziwienie, strach, smutek, gniew, pogarda),

- = proksemika – określa wzajemny wpływ relacji przestrzennych między rozmówcami na proces komunikacji. Na proksemikę wpływają dwie sprzeczne potrzeby – potrzeba prywatności i potrzeba afiliacji (stowarzyszenia),
- = kinezytyka – zajmuje się postawami ciała (gesty, ruchy ciała, postawa, napięcie), wysyłanie informacji za pomocą ciała może być intencjonalne lub nieintencjonalne,
- = parajęzyk – podczas mówienia pojawiają się znaki świadczące o naszych uczuciach i emocjach, np. ton głosu, tempo mówienia, wysokość i natężenie głosu.

#### KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wzmacnia i uzupełnia treść komunikacji werbalnej,</li> <li>- Pełni rolę wizualnej interpretacji wizji,</li> <li>- Stosowana tam, gdzie nie można posłużyć się językiem,</li> <li>- Służy przekazywaniu uczuć i wyrażaniu emocji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikaty niewerbalne są wieloznaczne,</li> <li>- Może osłabiać lub zaprzeczać komunikacji werbalnej,</li> <li>- Niektóre komunikaty mogą zostać przesłane nieświadomie.</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Może wpływać negatywnie na komunikaty niewerbalne,</li> <li>- Pokazuje stosunek między nadawcą a odbiorcą,</li> <li>- Zachodzi interakcja między nadawcą a odbiorcą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przed wystąpieniem należy się poobserwować przed lustrem lub nagrać na kamerę, aby upewnić się czy komunikacja niewerbalna nie przeczy komunikacji werbalnej,</li> <li>- Jeśli to, co mówi nadawca niesie ze sobą negatywne informacje dla odbiorcy, to słuchacz reaguje na to w odpowiedni sposób, który może mieć wpływ na sposób przekazywanych informacji przez odbiorcę. Nadawca powinien umieć uodpornić się na negatywną niewerbalną i werbalną reakcję słuchaczy.</li> </ul>

#### B) Jednostronna lub dwustronna

Komunikacja jednostronna – komunikat przekazywany jest od nadawcy do odbiorcy, bez sprzężenia zwrotnego.

#### KOMUNIKACJA JEDNOSTRONNA

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zabiera mniej czasu,</li> <li>- Jest bardziej uporządkowana,</li> <li>- Skuteczna w przypadku drobnych i prostych spraw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utrudnia okazanie reakcji nadawcy,</li> <li>- Brak możliwości sprawdzenia czy komunikat dotarł i jak został zrozumiany.</li> </ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niepoznanie reakcji odbiorcy,</li> <li>- Komunikat nie dotrze lub zostanie niepoprawnie zrozumiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeśli istnieje taka możliwość można poprosić o feedback od słuchaczy,</li> <li>- Jeśli istnieje taka możliwość należy skontaktować się z nadawcą i upewnić się czy dobrze rozumiemy komunikat lub udzielić informacji zwrotnej.</li> </ul>

**Komunikacja dwustronna** – komunikat przekazywany od nadawcy do odbiorcy zawierający sprzężenie zwrotne. Jest

dobrym rozwiązaniem w przypadku bardziej skomplikowanych problemów, wymagających dokładnego zrozumienia.

#### KOMUNIKACJA DWUSTRONNA

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>- Zapewnienie współuczestnictwa poprzez zadawanie pytań, wyrażanie własnych sądów, itp.,</li><li>- Usprawienie porozumiewania się,</li><li>- Motywowanie pracowników, którzy lepiej rozumieją komunikat, co zwiększa ich pewność siebie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Komunikacja może pójść w nieodpowiednim kierunku lub przekształcić się w rozważanie dot. innej kwestii,</li><li>- Wymaga uczestnictwa zazwyczaj kilku osób, spotkanie trwa dłużej niż komunikacja jednostronna,</li><li>- Bywa chaotyczna.</li></ul>
Trudności:	Jak sobie z nimi radzić?
<ul style="list-style-type: none"><li>- Równowaga między liczbą przekazów a liczbą informacji zwrotnych,</li><li>- Odpowiednie zarządzanie,</li><li>- Jasne określenie celów.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Komunikacja dwustronna nie może być monologiem ze strony nadawcy, należy jasno określić jej cele, odpowiednio zarządzić, słuchać odbiorcy i dać mu możliwość udzielenia feedback'u.</li></ul>

#### Komunikacja góra – dół

Dobrze przygotowany proces komunikacji wewnętrznej jest podstawą skutecznego działania firmy. Skuteczna komunikacja ma wpływ na kulturę organizacji. Towarzyszy wszystkim podejmowanym działaniom zespołu, począwszy od jego tworzenia, przez wyznaczanie celów, podział zadań, motywowanie, prowadzenie zebrań, aż po ocenę członków zespołu. Liderzy tworzą strategię organizacji, później wraz z zespołem wyznaczają cele, realizują zadania oraz dokonują oceny. Funkcja lidera w zespole jest olbrzymia. To on komunikuje potrzebę zrealizowania danego zadania, inicjuje początkowe działania, rozdziela pracę, mobilizuje do wykonania zadania, koordynuje je, a następnie ocenia efekt i zaangażowanie każdego z członków. Lider musi poznać różnorodne potrzeby swoich podwładnych i starać się je zaspokajać tworząc atmosferę sprzyjającą rozwojowi każdej jednostki.

Rodzaj komunikacji, w którym to lider komunikuje się ze swoimi podwładnymi nazywamy **komunikacją góra-dół**. Od niego zależy, jakie stanowisko wobec zadań, celu i innych osób będą mieli poszczególni pracownicy jego zespołu.

Do efektywnego komunikowania się w organizacji zaliczyć można: informowanie całej organizacji o realizowanym zadaniu oraz jego celu, konsultacje i współudział pracowników w projektowaniu wykonania zadania, informowanie o zagrożeniach i korzyściach płynących ze zrealizowanego zadania, a także ewentualne szkolenia pracowników. Na uwagę zasługuje też fakt, iż nowoczesna technologia pozwala na szybkie przekazywanie informacji niezależnie od położenia geograficznego czy strefy czasowej poprzez telefony, telefonię komórkową, Internet (e-mail), telekonferencje. Jednak kontakt bezpośredni z liderem czy managerem wciąż jest niezbędny.

Niektóre informacje powinny być komunikowane drogą oficjalną, np. poprzez ogłoszenie w e-mailu, gazetce pracowniczej czy też podczas oficjalnego spotkania. Informacja powinna rozwiewać wątpliwości członków organizacji, ale też zapobiegać powstawaniu niebezpiecznych plotek. Pierwsze wrażenie, jakie wywoła osoba ogłaszająca (np. lider) może być bardzo trwałe i przez dłuższy okres czasu dawać o sobie znać.

Z kolei tzw. delikatne informacje powinny być przekazywane „twarzą w twarz”. Komunikacja bezpośrednia daje możliwość kreowania pierwszego wrażenia, a także pozwala na natychmiastową redukcję niepewności wśród pracowników. Komunikowanie ważnych informacji w miarę możliwości powinno się odbywać w siedzibie firmy, co zwiększa komfort pracowników. Jeżeli natomiast wielkość firmy czy rozproszenie geograficzne oddziałów nie pozwala na komunikację bezpośrednią, należy zastosować formę pisemną, np. list zaadresowany imiennie do każdego pracownika. Wszyscy pracownicy powinni zostać poinformowani w tym samym czasie. Takie postępowanie utrudnia powstawanie plotek i zniekształcanie informacji przekazywanej drogami nieformalnymi.

W obu ww. sytuacjach ważne jest, aby komunikacja przebiegała dwukierunkowo. Dlatego istotne jest umożliwienie pracownikom wyrażenia swoich opinii czy zadania pytań. Podczas spotkania należy zarezerwować czas na dialog z pracownikami. Można też na początku takiego spotkania dać pracownikom do dyspozycji przybory do pisania, aby mogli anonimowo podzielić się swoimi przemyśleniami. Zbieranie informacji zwrotnej może także być delegowane jako zadanie dla managerów i liderów lokalnych.

Niezwykle ważna jest także sama zawartość przekazu. Nie można dopuścić do wystąpienia niedoboru lub nadmiaru

informacji. Ponadto forma przekazu powinna być pozbawiona dwuznaczności. Brak przejrzystości i zrozumiałości przekazywanej informacji skutkować będzie plotkami i wzrostem niepewności. Dodatkowo pracownicy mają tendencję do wychwytywania informacji potwierdzających ich najgorsze obawy.

Wspomniana plotka nie jest zawsze oznaką dysfunkcji komunikacji. Plotki mogą dotyczyć spraw osobistych pracowników, służyć rozrywce, lecz bywają także sposobem komunikowania obowiązujących norm postępowania, wartości czy źródłem wiadomości o historii przedsiębiorstwa. Pomagają nawiązywać przyjaźnie, interpretować niejasne sytuacje, przygotowywać się na zmiany w organizacji. Zatem plotka prowadzi do efektywności systemu informacji. Przede wszystkim pozwala ona łagodzić napięcia między osobami czy grupami. Wzmacnia też pozycję społeczną członków organizacji, buduje więzi społeczne. Może też być źródłem rozwiązań i innowacji wprowadzanych ad hoc. Plotka utrzymuje także więzi komunikacyjne wtedy, gdy akurat formalna droga komunikacji nie jest potrzebna (utrzymanie powiązań między różnymi częściami organizacji). Zatem istnienie plotki w organizacji jest nieuniknione. Plotka może działać na korzyść integracji przedsiębiorstw, czy w ogóle zmiany organizacyjnej, pod jednym warunkiem – jeżeli nie dotyczy ona informacji ważnych w procesie decyzyjnym. Jeżeli zawiera takie informacje i są one sprzeczne z komunikatami wysyłanymi przez liderów organizacji, plotka może działać na szkodę procesu integracji.

Należy pamiętać, że komunikacją na poziomie góra-dół można świadomie zarządzać dbając o kilka istotnych elementów:

- = planowanie komunikacji i dobór odpowiedniego kanału komunikacyjnego,
- = przekazywanie informacji zespołowi i zadbanie o odpowiednią atmosferę,
- = umożliwienie komunikacji zwrotnej zespołowi i wyboru metody,
- = monitorowanie wykonania zadania i ewentualny feedback na bieżąco,
- = udzielanie informacji zwrotnej po wykonaniu zadania osobom zaangażowanym.

## 2 DIALOG

W znaczeniu najbardziej ogólnym dialog polega na wzajemnej komunikacji między dwiema lub więcej osobami, w której niezwykle istotny wpływ na komunikowanie się ma proces postrzegania, mogący odbywać się na różne sposoby. Spostrzeganie drugiej osoby jest zjawiskiem, w którym przypisujemy jej pewne cechy w oparciu o dostępne nam wskazówki oraz niepowtarzalne sposoby ich interpretacji. Ogromny wpływ na nasze postrzeganie mają osobiste doświadczenia, sposoby widzenia świata oraz intuicja. Trzeba również pamiętać, że niektóre osoby mogą mieć skłonności do pewnych reakcji, które ujawniają się dopiero w danej sytuacji i są zupełnym zaskoczeniem dla drugiej strony. Konkretnie zdarzenie może spowodować u tych osób, że nagle zareagują krzykiem, płaczem, staną się agresywne, czy też będą próbowały tłumić swoje emocje w celu uniknięcia konfrontacji z drugą stroną. Dlatego też, im więcej wiemy o innych oraz o różnego rodzaju sytuacjach, w których na co dzień z nimi występujemy, tym większe prawdopodobieństwo, że będziemy potrafili lepiej i skuteczniej się komunikować. Identyfikowanie oraz kształtowanie relacji z innymi umożliwia znalezienie miejsc wzajemnego zrozumienia na różnych płaszczyznach komunikacji.

Równie ważną rolę w procesie dobrej komunikacji odgrywa umiejętność słuchania, która w przeciwieństwie do naturalnego procesu jakim jest słyszenie, wymaga wrażliwości, treningu i wyętej pracy. Skuteczne słuchanie wywołuje właściwą reakcję rozmówcy podczas komunikowania się. Wpływa również na bardziej satysfakcjonującą relację z rozmówcą oraz większe zrozumienie. Mając na uwadze różnorodność stylów reagowania, jeżeli staniemy się wrażliwi na różne aspekty komunikowania się, nasz dialog będzie prowadził do tworzenia międzyosobowej więzi oraz przestrzeni do wspólnego działania.

Nastawienie na dialog jest jedną z podstaw działalności wysoko efektywnych organizacji. Osoby zarządzające takimi organizacjami angażują się w działania mające na celu swobodną wymianę informacji, a pracownicy poświęcają dużo czasu na wymianę opinii, spostrzeżeń, doświadczeń i wzajemne uczenie się, co tworzy przestrzeń dla wspólnego działania.

Szybko zmieniające się otoczenie biznesowe, coraz większa specjalizacja i technologizacja wymaga zatrudniania pracowników pewnych swoich umiejętności, inteligentnych, zdolnych do ciągłego poszerzania wiedzy i ewentualnego przekwalifikowania się. Znają oni swoją wartość i wymagają wysokiej kultury zarządzania. Nie akceptują jedynie „komunikowania”. Oni muszą zrozumieć, wyrazić swoją opinię, przedyskutować, aby czuć się dobrze na swoim stanowisku pracy. Praca jest dla nich nie tylko sposobem zarabiania na życie, ale także źródłem samorealizacji i satysfakcji.

Pracownicy, których opinia jest doceniana i szanowana czują się częścią większej całości i znacznie częściej przejmują inicjatywę. Czują się także odpowiedzialni za swoją pracę. Żaden manager nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania i nie zna tak dobrze pracy na danym stanowisku jak osoba, która ją wykonuje. Osoby zarządzające firmą nie potrzebują tej wiedzy, aby efektywnie działać, jeśli zrozumieją, że komunikacja w firmie nie polega jedynie na przekazywaniu informacji, ale przede wszystkim na aktywnym, bieżącym słuchaniu tego, co mają do powiedzenia pracownicy.

#### Przykłady działań firm nastawionych na dialog

Raz w miesiącu lub raz na kwartał w firmie organizowane są spotkania pracowników z członkami zarządu, podczas których udzielają oni na bieżąco odpowiedzi na pytania, skargi i zażalenia pracowników.

Powołane są różnego typu rady i fora, zrzeszające pracowników różnych działów (np. wszystkich kierowników liniowych), które cyklicznie „obradują” (np. raz w miesiącu). Podczas spotkań omawiane są problemy, z którymi pracownicy mają do czynienia, omawiane są propozycje rozwiązań, tworzone plany naprawy i monitorowane wcześniejsze działania naprawcze.

Promowane są inicjatywy, w ramach których pracownicy tworzą międzydziałowe grupy projektowe mające na celu wprowadzanie usprawnień w firmie. Osoby powołane na lidera danej grupy otrzymują wsparcie od firmy w postaci np. szkolenia z zarządzania projektami oraz bardziej doświadczonego „opiekuna”, który wspomaga je w działaniach liderskich.

Na stronie intranetowej firmy znajduje się podstrona, na której można zgłaszać propozycje usprawnień i nowe pomysły. Osoby, których propozycje zostaną wdrożone w życie otrzymują nagrodę (jej wartość uzależniona jest od stopnia „oddziaływania” na firmę).

W firmie istnieje program motywujący wspierający innowacyjność wśród pracowników. Każdy ma możliwość nominowania współpracowników za wykonanie pracy, niezwiązanej z zakresem obowiązków, a wpływającej na polepszenie jakości pracy innego pracownika /działu / sektora / firmy.

W firmie przeprowadzane są badania satysfakcji pracowników dotyczące obszarów tj. wynagrodzenie i benefity, atmosfera, umiejętności przywódcze przełożonych, możliwości rozwoju etc. Wyniki badań służą do opracowania planów naprawczych w przypadku obszarów ocenionych poniżej zakładanego poziomu.

Jedną z metod oceny pracy jest ocena 360 stopni, która pozwala uzyskać panoramiczny obraz sposobu wykonywanej

pracy i osobowości badanego pracownika. Wśród pracowników odchodzących z firmy przeprowadzane są wywiady tzw. exit interview. Pozwalają one na zebranie informacji o tych obszarach funkcjonowania firmy, z których pracownicy są niezadowoleni. Podobnie jak w przypadku np. badań satysfakcji pozwalają one na wprowadzenie programów naprawczych, dzięki którym można powstrzymać odejścia kolejnych osób.

W przypadku organizacji, w których występują związki zawodowe bądź rady pracowników, często mamy również do czynienia z formą dialogu społecznego, na który składa się całokształt wzajemnych relacji między głównymi partnerami społecznymi tj. pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców oraz ich stosunki z organami państwowymi wyrażające się w mechanizmach rokowań, układów i porozumień oraz w rozwiązywaniu sporów zbiorowych.

Procesy formalnej konsultacji spraw pracowniczych pomiędzy reprezentacją pracowników a pracodawcą oraz ich obustronne uprawnienia regulują akty prawne takie jak:  
 = ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu konsultacji (Dz.U. z 2006 Nr 79, poz. 550 ze zm.),  
 = ustawa o związkach zawodowych (Dz.U. 1991 Nr 55, poz. 234 ze zm.),  
 = ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. 1991 Nr 55, poz. 236 ze zm.),  
 = kodeks pracy (Dz.U. 1974 Nr 24, poz.141 ze zm.).

Powyższe regulacje stanowią zagwarantowaną przez prawo formę, która umożliwia zawarcie porozumienia obu grupom zawodowym przede wszystkim w zakresie ochrony i przestrzegania praw pracowniczych, mając również na uwadze potrzeby i kulturę organizacyjną danej firmy.

### DIALOG Z PRACOWNIKAMI

#### Korzyści dla pracodawcy

- Wykorzystanie potencjału pracowników, ich pomysłowości i wiedzy dla rozwoju organizacji
- Zwiększenie motywacji i zaangażowania
- Trwałe, rzeczywiste zmiany oparte o rzetelną wiedzę i doświadczenie pracowników „liniowych”
- Trafne rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb cenionych pracowników umożliwia zatrzymanie w firmie osób zdiagnozowanych jako „talenty”
- Bieżące konsultacje pozwalają wykryć negatywne trendy i tworzyć na czas plany naprawcze

#### Korzyści dla pracownika

- Możliwość dokonywania widocznych usprawnień w obrębie własnego działu lub na szerszą skalę
- Możliwość nabycia umiejętności dawania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz koncentrowania się na rozwiązaniu problemu a nie na problemie samym w sobie
- Poczucie „ważności”, bycia docenionym
- Możliwość realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji
- Możliwość samorealizacji i rozwoju, nie tylko w ramach swojego zakresu obowiązków

#### Trudności:

- Brak zasad jasnego i pełnego przepływu informacji
- Niedoinformowanie pracowników wywołujące poczucie niepewności i zagrożenia (plotki)
- Nieefektywna realizacja różnego rodzaju procesów i projektów firmowych,
- Występowanie konfliktów
- Zmniejszenie zaangażowania i motywacji pracowników
- Odejścia pracowników

#### Jak sobie z nimi radzić?

- Jasne określenie kanałów komunikacji w firmie
- Bieżące informowanie pracowników o sprawach mających znaczenie dla firmy
- Umożliwienie pracownikom wyrażania na forum własnych opinii i zgłaszania pomysłów
- Budowanie zespołów projektowych skupiających pracowników różnych działów
- Otwartość i współpraca w celu osiągnięcia porozumienia
- Powstawanie nowych rozwiązań zwiększających motywację i satysfakcję pracowników

## 3 MOTYWACJA I SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW

Prowadząc rozważania na temat motywacji należy rozróżnić dwa pojęcia:

- = Motywacja – siła pobudzająca człowieka do działania, podejmowania decyzji itd.
- = Motywowanie – skłanianie lub zachęcanie do podjęcia określonego działania

Tym samym motywacja jest siłą, zestawem bodźców, na które można wpłynąć poprzez motywowanie.

Na motywację pracowników składa się wiele czynników, tkwiących w samym człowieku jak i w jego otoczeniu. Trudno wymienić wszystkie czynniki wpływające na poziom motywacji, w dodatku dla każdego człowieka zestaw ten może być zupełnie inny.

Zwykle działania firm nakierowane są na pobudzenie motywacji pracowników przez zewnętrzne czynniki. Wyróżnić można tu dwie grupy:

- = płacowe
- = pozapłacowe.

Od wielu lat teorie zarządzania mówią o niedostatecznym działaniu pierwszej grupy czynników. Jednak studiując teorie potrzeb człowieka dochodzi się do wniosku, iż bez zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia, nie można liczyć na skuteczne działanie innych metod motywowania. Zatem satysfakcjonujące wynagrodzenie jest punktem wyjścia do rozwijania innych sposobów motywowania. Wynagrodzenie można rozszerzyć o dodatkowe korzyści dla pracownika np. firmowy laptop, telefon komórkowy czy samochód służbowy, które mogą służyć także do celów prywatnych. Dalszym krokiem w zwiększaniu motywującej roli wynagrodzenia jest powiązanie jego części z wynikami firmy. Dobrym przykładem są tu systemy premiowe, w których wysokość premii zależy od ustalonych wcześniej kryteriów, np. od poziomu sprzedaży, ilości reklamacji i skarg, wielkości produkcji itp. Wprowadzając tego typu system należy jasno określić i zakomunikować pracownikom kryteria przyznawania premii oraz zdefiniować grupy, których system będzie dotyczył. Zapobiegnie to konfliktom oraz poczuciu niesprawiedliwości wśród pracowników. Żle zaprojektowany i niejawny system premiowania może działać demotywująco na pracowników. Jeszcze dalszym krokiem jest zagwarantowanie pracownikom udziału w zyskach i własności firmy np. poprzez przydzielenie im pewnej części akcji (udziałów) przedsiębiorstwa. Taki program może objąć wszystkich

pracowników lub pewne grupy (pracownicy z określonym stażem, na wybranych stanowiskach managerskich czy pracownicy mający bezpośredni wpływ na wyniki firmy).

Oprócz wynagrodzenia i narzędzi pracy motywację pracownika może podnieść zagwarantowanie mu dodatkowego ubezpieczenia na życie, systemu emerytalnego, programu sportowego czy prywatnej opieki zdrowotnej. Programy te mogą być w całości finansowane przez firmę lub też w ich finansowaniu może uczestniczyć zainteresowany pracownik.

Niezwykle ważną rolę w procesie motywowania odgrywają również systemy motywacyjne. Nagradzać pracowników można w zasadzie za wszystko – za nowe pomysły i innowacje, budowanie dobrych relacji w zespole, przekraczanie założonych celów, rozwój kompetencji itd. Ważne, aby zasady i cel programów motywacyjnych były jasne i znane wszystkim pracownikom. Nagrodami nie muszą być pieniądze czy możliwość korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych. Dobre efekty przynoszą także nagrody rzeczowe (np. wycieczka, atrakcyjne produkty firmy, prezenty dostosowane do potrzeb konkretnych pracowników). Aby najlepiej dowiedzieć się, jakie są potrzeby osób zatrudnionych w firmie należy z nimi jak najczęściej rozmawiać zarówno nieformalnie jak też w sformalizowany sposób (ankiety, badania opinii) oraz umożliwić im wyrażanie na forum własnych opinii i sugestii.

#### Badania satysfakcji i nastrojów pracowniczych

Satysfakcja czy inaczej zadowolenie z pracy dotyczy sfery psychosocjologicznej pracownika. Tym trudniej jest zbadać przyczyny istnienia lub braku zadowolenia. Wpływać na nie mogą takie elementy jak:

- = osiągnięcia, wykonane zadania
- = poczucie akceptacji ze strony kolegów, przełożonych
- = zaufanie ze strony współpracowników i przełożonych
- = możliwości awansu
- = możliwość rozwoju itd.

Mimo wielu lat badań naukowcom nie udało się stworzyć uniwersalnego modelu wywoływania i podtrzymywania satysfakcji pracowników. Wiadomo jednak, iż samo zapewnienie zaspokojenia potrzeb pracownika nie spowoduje wzrostu efektywności jego pracy i nie będzie wystarczające do polepszenia efektów pracy, czy zatrzymania dobrego pracownika w firmie. Natomiast satysfakcja jest warunkiem sprzyjającym powyższym zdarzeniom. W niesprzyjającej atmosferze, przy słabym wynagrodzeniu, braku możliwości rozwoju nie można liczyć, iż pracownik będzie czuł motywację do dobrej pracy.

Aby lepiej ukazać poziom satysfakcji i zrozumieć motywy kierujące zachowaniem pracowników można zastosować okresowe badania opinii i nastrojów pracowników. Przeprowadza się je w różnej formie, najczęściej w postaci badań

ankietowych. Pytania w ankiecie powinny dotyczyć opinii na temat wynagrodzenia, atmosfery w dziale i w firmie, kultury organizacyjnej, możliwości awansu i rozwoju itd. Wiele informacji można także uzyskać z oceny 360 stopni (jeśli jest dokonywana). Analizując oceny wystawione przełożonym przez podwładnych czy też oceny współpracowników można wyciągnąć wnioski dotyczące chociażby atmosfery w pracy, zaufania.

#### Budowanie motywacji wewnętrznej

Oprócz wielu teorii motywowania zewnętrznego w teorii zarządzania spotkać można rozważania na temat wewnętrznych źródeł motywacji, czyli tkwiących w samym pracowniku. Gdyby udało się wywołać taką motywację, praca sama w sobie stanowiłaby nagrodę i źródło satysfakcji.

Jedną z takich teorii motywacji wewnętrznej jest koncepcja Hackmana i Oldhama. Według nich motywacja wewnętrzna zależy od trzech stanów psychologicznych pracownika:  
= poczucia znaczenia wykonywanej pracy  
= znajomości wyników swojej pracy  
= poczucia odpowiedzialności za wyniki swojej pracy.

Są to stany wewnętrzne, dlatego firma czy przełożony nie ma na nie bezpośredniego wpływu. Natomiast można zastanowić się, co ma wpływ na wywołanie powyższych stanów. Schemat obok obrazuje wpływ cech pracy na budowanie motywacji wewnętrznej pracowników.

Jak widać, firma może mieć wpływ na cechy pracy wykonywanej przez poszczególne osoby. Na poczucie znaczenia wykonywanej pracy wpływ ma różnorodność wykorzystywanych umiejętności, identyfikacja zadania, czyli poznanie jego celu oraz przejście odpowiedzialności a także znaczenie zadania, czyli odpowiedź na pytanie, co to zadania da działowi czy całej firmie.

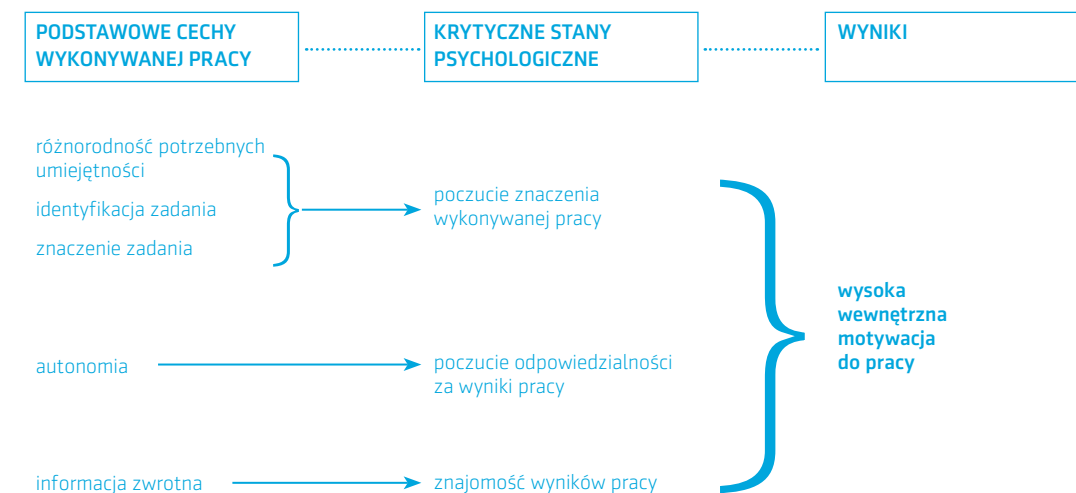
Oprócz poczucia znaczenia wykonywanej pracy dla pracownika ważne jest poczucie bezpośredniej odpowiedzialności za wyniki pracy. Jeśli pracownik czuje, że mimo starań nie uzyskuje pożądanego efektów (gdyż np. pracuje z niekompetentnymi osobami), może przestać starać się w ogóle. Rozwiązaniem takiego problemu może być wyznaczenie bardziej autonomicznych zadań oraz rozliczanie pracownika za jego własne wyniki tam, gdzie jest to możliwe.

Ostatnim elementem, który konieczny jest do wywołania motywacji wewnętrznej pracownika jest znajomość wyników własnej pracy. Jeżeli pracownik przekazuje gotowe zadania innym osobom nie wiedząc, czy wykonał je dobrze czy powinien coś poprawić – nie ma on motywacji do zwiększania jakości swej pracy. Ponadto może nawet nie wiedzieć, czy jego praca w ogóle została do czegoś wykorzystana i czy ktoś w firmie ją dostrzegł. Skutecznym rozwiązaniem jest dostarczanie ciągłej informacji zwrotnej (feedback).

Informacja ta nie powinna ograniczać się wyłącznie do okresowych rozmów oceniających. Najlepszy efekt daje feedback udzielony bezpośrednio po otrzymaniu i ocenie efektu wykonania danego zadania.

W koncepcji motywacji wewnętrznej ważne jest zaistnienie wszystkich trzech stanów psychologicznych pracownika: poczucia znaczenia wykonywanej pracy, poczucia odpo-

wiedzialności za wyniki pracy, znajomość wyników pracy. Jeżeli któryś element zostanie zaniedbany przez przełożonego, motywacja wewnętrzna pracownika będzie znacznie osłabiona lub nie wystąpi wcale. Z drugiej strony większość opisanych działań nie wymaga dużych nakładów, poza czasem i koncentracją przełożonego. W ten sposób bez ponoszenia nadmiernych kosztów można zyskać zmotywanych, efektywnych i lojalnych pracowników.



Rys. 9 Wpływ cech pracy na budowanie motywacji wewnętrznej pracowników

Źródło: J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley Publishing Company 1980

## 4 WSPIERANIE INNOWACYJNOŚCI PRACOWNIKÓW

W ramach Programu Innowacyjna Gospodarka na działania z zakresu innowacyjności produktowej, procesowej, marketingowej i organizacyjnej, które przyczynią się do powstania i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce przeznaczono w latach 2007-2013 ok. 9,7 miliarda euro.

Innowacyjność, jako nieodłączny warunek wzrostu, stanowi priorytet dla nowoczesnych przedsiębiorstw. Co oznacza „bycie innowacyjnym”? Łaciński wyraz *innovare* oznacza odnawiać, odświeżać. Wśród wielu definicji możemy znaleźć wspólny mianownik – innowacyjność to przekształcenie istniejących możliwości w nowe idee, pomysły, działania i skuteczne wprowadzanie założonych zmian. Wg Boba Nelsona innowacja to *iskra, dzięki której organizacja nieustannie porusza się „do przodu” i „w górę”*.

Innowacyjność w kontekście organizacji to nieustanne kwestionowanie status quo, ustawiczne tworzenie, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań oraz praktyczne wykorzystywanie wyników badań naukowych, nowych trendów, idei i koncepcji w celu uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz satysfakcji klientów.

Innowacyjne organizacje stwarzają środowisko pracy, w którym nie tylko kierownictwo czy powołane zespoły ekspertów, ale każdy pracownik ma możliwość przedstawienia swoich pomysłów i projektów, wdrożenia ich, oraz otrzymania wyrazów uznania. Są to organizacje uczące się, dostrzegające w pracownikach kapitał intelektualny. Duży nacisk położony jest na rekrutację. Preferowani są kandydaci z potencjałem rozwojowym, chętni do nabywania nowej wiedzy, twórczy w swoich działaniach oraz elastyczni i gotowi na nieustające zmiany. Wśród pracowników powinno się także znaleźć grono osób posiadających odwagę do podejmowania ryzyka oraz ponoszenia za nie osobistej odpowiedzialności.

Pracownicy firm innowacyjnych motywowani są do twórczego poszukiwania nowych rozwiązań poprzez różnego rodzaju programy (np. nagrody finansowe lub możliwość rozwoju umiejętności). Duży nacisk kładzie się także na stworzenie skutecznych kanałów komunikacyjnych, szczególnie w dużych firmach, gdzie wielość wewnętrznych polityk, procedur i regulacji może zakłócać wymianę informacji.

#### Elementami innowacyjnego środowiska pracy mogą być następujące działania:

- = nagradzanie inicjatywy i zaangażowania pracowników poprzez programy nagradzania wdrożonych i pozytywnie ocenionych innowacyjnych projektów
- = umożliwienie aktywnej, sprawnej komunikacji (szybka wymiana pomysłów), np. poprzez stronę intranetową, gdzie można zgłaszać innowacyjne pomysły lub cykliczne spotkania międzyczłonkowe
- = przeprowadzanie „burzy mózgów” z udziałem wybranych grup pracowników
- = szkolenia z kreatywności / innowacyjności
- = ankiety wśród pracowników badające m.in. poziom satysfakcji z wprowadzanych innowacji czy ocenę możliwości ich wprowadzania.

Innowacyjność nie jest tożsama jedynie z kreatywnością, zakłada także skuteczność we wprowadzaniu zmian. Aby zapewnić jak największe szanse powodzenia innowacyjnych projektów oraz dodatkowo zmotywować pracowników do działania, można zastosować następujące rozwiązania:

- = określenie innowacyjności jako jednego ze wskaźników oceny kluczowych osiągnięć

- = warsztaty / szkolenia z zarządzania projektem, oceny ryzyka, tematyczne, w celu zapewnienia osobom zaangażowanym i zainteresowanym wprowadzaniem nowych rozwiązań odpowiedniej wiedzy
- = coaching i doradztwo doświadczonych członków organizacji czy grupy eksperckiej

Wprowadzanie innowacji wiąże się nieodłącznie z ryzykiem. Im bardziej innowacyjne rozwiązanie, tym jest ono większe. Wśród pracowników należy budować atmosferę zaufania i dopuszczalności błędów. Nic nie zniechęci pozostałych do wdrażania nowych rozwiązań jak duże sankcje nałożone na twórcę w związku z niepowodzeniem innowacyjnego projektu. Organizacje uczące się, nastawione na innowacyjność powinny świadomie zarządzać ryzykiem oraz traktować niepowodzenia jako elementu doświadczenia, pozwalającego na skuteczniejsze działanie i rozwój.

INNOWACYJNOŚĆ	
<b>Korzyści dla pracodawcy</b>	<b>Korzyści dla pracownika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stałe ulepszanie produktów i usług</li> <li>- optymalizacja procesów – oszczędności</li> <li>- dostosowanie do zmieniających się realiów rynkowych</li> <li>- nowe możliwości, poszerzanie kręgu odbiorców</li> <li>- przewaga konkurencyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ułatwienie i/lub przyspieszanie wykonywania określonych zadań</li> <li>- uwolnienie kreatywności, znajdowanie nowych sposobów robienia różnych rzeczy</li> <li>- rozwój osobisty</li> <li>- zwiększenie szans na awans</li> </ul>
<b>Trudności:</b>	<b>Jak sobie z nimi radzić?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obawa pracownika przed podejmowaniem ryzykownych działań</li> <li>- koszty poniesione w przypadku niepowodzenia innowacyjnego projektu</li> <li>- brak kompetencji do wdrożenia innowacyjnego rozwiązania</li> <li>- trudność w oszacowaniu kosztów i ryzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ułatwienie pracownikom wprowadzania nowych pomysłów, traktowanie błędów jako elementu doświadczenia; wynagradzanie pracowników podejmujących wyzwania</li> <li>- dokładna analiza faktów przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu danego pomysłu</li> <li>- umożliwienie szybkiej wymiany bieżących pomysłów między pracownikami firmy, zapewnienie wiedzy eksperckiej, szkoleń, itp.</li> <li>- właściwe zarządzanie ryzykiem</li> </ul>

## KONFLIKT

Jedną z pełniejszych definicji konfliktu mówi, że *konflikt jest to interakcja pomiędzy co najmniej dwiema wzajemnie zależnymi stronami, które spostrzegają niezgodność celów, brak wspólnych korzyści i uznają, że druga strona stwarza przeszkodę w osiągnięciu celu.*

Mimo, że najczęściej konflikt kojarzy się negatywnie, to jednak z całą pewnością można go rozważać nie tylko ze złej, lecz również z dobrej strony. Wiele osób, którym kiedyś zdarzyło się uczestniczyć w konflikcie przyzna, że w rezultacie miało to także swoje pozytywne konsekwencje i stanowiło cenne doświadczenie.

Przyczyny konfliktów mogą być bardzo różne, jednak w codziennych sytuacjach zawodowych bardzo często dotyczą one problemów związanych z komunikacją, najczęściej wynikających z różnego rodzaju nieporozumień, wzajemnego niezrozumienia, stosowania różnorodnych stylów komunikacji, różnic płci oraz różnic kulturowych. W rezultacie bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, w której nasze działania mogą mieć konsekwencje inne od zamierzonych, jeżeli cała sprawa jest w rzeczywistości bardziej złożona niż sądzimy. Ponadto negatywne emocje, które towarzyszą sytuacji konfliktowej sprawiają, że konflikty często kończą się rozwiązaniem siłowym, stłumieniem drażliwych kwestii, sytuacją, w której przynajmniej jedna ze stron znajduje się na przegranej pozycji. Tymczasem patrząc z drugiej strony, konstruktywne rozwiązanie konfliktu powinno zostać zaakceptowane przez wszystkie zaangażowane w spór strony. Dlatego też często w celu pozytywnego rozwiązania sytuacji konfliktowej wyznacza się mediatora lub arbitra, którzy jako niezależne i niezaangażowane bezpośrednio w spór strony, prowadzą konsultacje zmierzające do osiągnięcia konstruktywnego rozwiązania.

W każdej organizacji mamy do czynienia z różnymi przypadkami konfliktów. W zależności od oceny mogą one dotyczyć zarówno spraw poważnych, jak i błażych oraz pociągać za sobą różnego rodzaju konsekwencje. Dlatego też, koncentrując się na danym problemie należy umiejętnie dostosować styl zachowania, który będzie najlepszym sposobem na poradzenie sobie z konfliktem. W konflikt mogą być zaangażowane np. małe grupy pracowników, członkowie zespołu, pracownik i przełożony, a niekiedy wszyscy pracownicy oraz pracodawca. Należy zwrócić uwagę, że sposoby rozwiązywania sporów pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi regulują odrębne przepisy prawne tj. Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych.

W konflikcie istotną rolę odgrywa jego postrzeganie. Może ono bowiem znacząco wpłynąć na to, w jaki sposób będziemy potrafili sobie z nim radzić. Mimo, że w sytuacji konfliktowej każda ze stron zwykle mocno broni swojego

stanowiska, kluczowe znaczenie odgrywa wówczas otwartość na zmiany, słuchanie, empatia i pozytywne nastawienie na rozwiązanie konfliktu. Tylko takie podejście pozwala uniknąć efektu destruktywnego, charakteryzującego się porażką jednej ze stron.

#### W rozwiązywaniu konfliktów wyróżniamy następujące rodzaje strategii:

**A) zwycięzca – pokonany:** tylko jeden uczestnik konfliktu jest zwycięzcą, podczas, gdy drugi ponosi porażkę; charakteryzuje ją siła, władza i autorytet np. przełożeni mogą wykorzystywać swoją władzę w relacjach z podwładnymi i organizowaniu im pracy; czasem jest nieunikniona w sytuacjach, gdy zwycięzcą może zostać tylko jedna strona, np. jeden z ubiegających się o awans pracowników albo gdy jedna ze stron nie chce współpracować i uparcie dąży do pokonania drugiej strony.

**B) pokonany – pokonany:** nie przynosi satysfakcji żadnej ze stron konfliktu; obie strony próbują wygrać za wszelką cenę, często stosując wzajemną manipulację i przymus, rezultatem takich sposobów działania jest obopólna przegrana, przykład mogą stanowić otwarte kłótnie pomiędzy pracownikami, konflikty i rywalizacje międzypokolenowe.

**C) kompromis:** daje obu stronom konfliktu pewną satysfakcję z rozwiązania, za cenę rezygnacji z części swoich oczekiwań; może być mało satysfakcjonujący, jeżeli jego wynik nie zadowala w pełni obu stron, wymaga dobrej woli wszystkich zaangażowanych w spór, czasami pozbawia możliwości znalezienia nowego, jeszcze lepszego rozwiązania, np. kompromis polegający na przygotowaniu przez przełożonego i pracownika planu szkoleń dostosowanego do funkcji, jaką pracownik pełni w organizacji; porozumienie pomiędzy pracodawcą a przedstawicielami pracowników w zakresie warunków zatrudnienia.

**D) zwycięzca – zwycięzca:** tworzy rozwiązanie, które zaspokaja potrzeby obu stron, partnerzy nastawieni na współpracę realizującą wspólne cele, prowadzą negocjacje oparte na wzajemnym zaufaniu, określają swoje potrzeby i jednocześnie słuchają potrzeb drugiej strony konfliktu, a następnie wspólnie zmierzają do znalezienia i wyboru najlepszego rozwiązania np. szef we współpracy z pracownikiem opracowuje grafik pracy mając na uwadze nie tylko interes firmy, ale także prywatną sytuację i potrzeby pracownika.

## KONFLIKT

### Funkcje pozytywne / Korzyści

- ujawnianie ważnych kwestii,
- powstawanie nowych rozwiązań, twórczych idei,
- rozładowanie nagromadzonych napięć,
- umacnianie relacji,
- weryfikacja i sprecyzowanie celów i zadań,
- stymulacja zmian społecznych mających na celu zniesienie nierówności i niesprawiedliwości.

### Funkcje negatywne / Ryzyka

- osłabiona motywacja i zaangażowanie,
- odmowa współpracy,
- niezdrowa rywalizacja,
- wrogie nastawienie,
- agresja i przymus,
- zemsta,
- ignorancja i stłumienie konfliktu,
- zła atmosfera w miejscu pracy,
- rozwiązanie umowy o pracę.

### Sposoby radzenia sobie z konfliktem

- otwarta komunikacja,
- zrozumienie i współpraca w celu osiągnięcia porozumienia,
- proponowanie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony,
- szacunek względem poglądów innych,
- powołanie mediatora, arbitra,
- rozwiązywanie potencjalnych problemów zanim się pojawią.

## ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

Zarządzanie zmianą jest zbyt często utożsamiane z samym przeprowadzeniem zmiany. Jednak pełny proces zarządzania obejmuje fazy wcześniejsze. Składa się na niego:

- = Planowanie zmian
- = Inicjowanie zmian
- = Przeprowadzenie zmian

We wszystkich etapach konieczna jest jasna komunikacja między osobami odpowiedzialnymi za zmiany (np. kierownictwo firmy) a osobami, których zmiana dotyczy (np. pracownicy).

Podczas planowania i przeprowadzania zmian rodzi się pytanie, kto jest za zmiany odpowiedzialny, a w szczególności, czy naczelne kierownictwo firmy powinno się w zmiany zaangażować. Jeżeli zmiana ma rewolucyjny charakter i obejmuje swym zasięgiem całą firmę, zaangażowanie naczelnego kierownictwa jest niezbędne. Na potrzeby zmian lokalnych, dotyczących np. jednego działu ważne jest uczestnictwo managerów niższego szczebla, np. szefa działu. Udział odpowiednich władz będzie nadawało odpowiednią rangę zmianom, uspokoi nastroje pracowników, może złagodzić opór wobec zmian. Jednak nie jest tak, iż sam przywódca jest odpowiedzialny za kształt i przebieg zmian. Powinien on zauważyć wiedzę i umiejętności umiejscowione wśród jego współpracowników i podwładnych i włączyć ich w proces kreowania zmian.

Na etapie planowania zmian należy rozważyć takie aspekty jak potrzebne zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe), budżety, czas potrzebny na poszczególne etapy zmian itd. Istotne jest też zastanowienie się, jaki będzie charakter wprowadzanych zmian. Mogą mieć charakter **antycypacyjny** – jeśli zmiana w firmie wyprzedza zmiany w otoczeniu, kierownictwo firmy przewiduje przyszłe zachowania otoczenia firmy i na tej podstawie projektuje zmiany. Przeciwnieństwem takich zmian są zmiany **dostosowawcze** (reaktywne), które są odpowiedzią np. na działania konkurencji czy zmieniające się prawo.

Niezależnie od powyższego podziału zmiany mogą mieć też charakter **ewolucyjny** (zmiany powolne, stopniowe) lub **rewolucyjny** (drastyczne, szybkie, o dużym zakresie).

### Proces przeprowadzania zmiany

Najbardziej rozpowszechnionym modelem przeprowadzania zmiany w organizacji jest model Lewina. Zakłada on istnienie trzech etapów w procesie przeprowadzania zmian:

- = rozmrożenie
- = zmiana
- = zamrożenie

#### A) Rozmrożenie

W fazie tej pracownicy powinni zyskać poczucie potrzeby zmian, motywacji do ich wprowadzania. Ogromną rolę odgrywa tu komunikacja (góra-dół). Treść komunikatów powinna pokazywać rozdźwięk pomiędzy stanem idealnym

w firmie a rzeczywistością. Ponadto pracownicy muszą czuć, że planowane zmiany przyniosą spodziewane efekty oraz muszą być do tych zmian pozytywnie nastawieni. Ważne jest zakorzenienie w pracownikach poczucia, że to oni są współodpowiedzialni za wprowadzane zmiany. Nie powinni traktować zmiany jako sprawy osób „na górze” struktury organizacyjnej.

#### B) Przeprowadzenie zmiany (zmiana)

Drugi etap w modelu Lewina to trwałe wprowadzenie zaplanowanej wcześniej zmiany. Należy pamiętać, iż wielu pracowników zastosuje nowe zasady czy metody pracy nie jako „na próbę”. Ale dopiero trwała zmiana zachowań czy sposobu myślenia może być uznana za zakończenie tego etapu. Istotną rolę odgrywa w tej fazie bieżąca informacja przebiegu zmiany i zaangażowanie grupy.

#### C) Zamrożenie

W tej fazie nowe sposoby pracy czy zachowania są stosowane przez wszystkich pracowników oraz na stałe wpisują się w metody pracy organizacji. Jest to faza stabilizacji, a pracownicy traktują nowe zasady jako *status quo*.

Model Lewina bywa obecnie krytykowany. Zakłada on, iż firma przechodzi pewne transformacje, po czym następuje czas stabilizacji. Rzeczywistość jest obecnie inna – zmiana jest stale obecna w życiu każdej organizacji. Dlatego też po wprowadzeniu zmian należy dokonać ich oceny, a następnie planować kolejne zmiany i wprowadzać je w życie.

#### Opór wobec zmian

Zmiany dokonywane w firmie zwykle zaburzają przyjęty sposób zachowania się i myślenia. Pracownicy muszą nabyć nowe umiejętności, wiedzę, odzwyczaić się od starych metod. Może także zrodzić się z nich poczucie, że do tej pory wykonywali swoją pracę w sposób błędny. Badania dowodzą, że pierwszą reakcją pracowników na zmianę jest niedowierzanie, że zmiana w ogóle nastąpi. Emocje te mogą przerodzić się w złość i chęć odrzucenia zmian, jednak z biegiem czasu pracownicy powinni zaakceptować zmiany. Ważne jest, aby managerowie czy najwyższe kierownictwo firmy nie forsowało zmian za wszelką cenę. Takie postępowanie może tylko wywołać jeszcze ostrzejsze reakcje negatywne. Rolą kierowników jest ciągły dialog z pracownikami, uspokajanie ich, tłumaczenie, na czym zmiana ma polegać i jakie przyniesie korzyści. Pracownicy muszą czuć się bezpieczni, muszą wierzyć, że ich kwalifikacje nadal są doceniane, a ich miejsce pracy nie jest zagrożone. We wprowadzaniu zmian i łagodzeniu oporu może pomóc znalezienie tzw. agentów zmian. Są to osoby, które od wczesnych etapów planowania zmiany wykazują pozytywne nastawienie do niej. Rozumieją zmiany, dążą do ich wprowadzenia. Jeżeli cieszą się odpowiednim autorytetem wśród współpracowników, mogą być rzecznikami zmiany, mogą propagować ją i przekonywać w sposób nieformalny ludzi ze swojego otoczenia.

## EMPLOYER BRANDING

**Employer Branding** to działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku „pracodawcy z wyboru”. Miano takiego pracodawcy otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery.

Pracodawcy walczą o utrzymanie najlepszych i pozyskanie najbardziej wartościowych pracowników podejmując działania, które mogą mieć znaczący wpływ wizerunku firmy na jej przewagę konkurencyjną. Utalentowani aktualni i potencjalni pracownicy są równie wymagający jak Klienci, którzy wybierają produkty posiadające wyróżniającą się i godną zaufania markę bazującą na jej unikalnych i trwałych wartościach. Firma powinna mieć mocną i rozpoznawalną markę, jeśli chce konkurować kompetencyjnie z innymi organizacjami. Budowanie marki powinno zaczynać się wewnątrz firmy, stąd tak istotna rola współpracy między działem marketingu i HR.

Działania employer branding'owe można podzielić na dwa typy, w zależności od grupy, do której są adresowane. I tak wyróżniamy:

- = **Employer branding wewnętrzny** – skierowany do obecnych pracowników firmy. Skupia się głównie na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju. Do działań z tego zakresu możemy zaliczyć innymi promocję sprawnych procesów HR (np. badania opinii pracowników, zarządzanie talentami, szkolenia, proces oceny i informacji zwrotnej, integracje) z wykorzystaniem narzędzi komunikacji wewnętrznej (np. intranet, gazetki firmowe, itp.).
- = **Employer branding zewnętrzny** – skierowany głównie do potencjalnych pracowników. Celem tych działań jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Jest to między innymi uczestnictwo w targach pracy, aktywna promocja firmy na uczelniach wyższych oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenie rekrutacyjne.

Nie można rozdzielić employer branding'u od branding'u jako takiego. Jeśli rośnie wartość marki, to wzrasta również postrzeganie marki. Ważne jest także, żeby reputacja firmy była spójna we wszystkich następujących obszarach: pracownicy, współpracownicy, klienci, kandydaci, lokalna społeczność, inwestorzy, akcjonariusze i konkurencja.

Podejmując działania employer branding'owe należy się skupić na następujących obszarach:

- = niezawodność – dotyczy obsługi i produktu,
- = wiarygodność – dotyczy dostawców i inwestorów,
- = solidność – dotyczy pracowników i kandydatów,
- = odpowiedzialność – dotyczy odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR).



## Na budowanie marki firmy składa się jej tożsamość, wizerunek i reputacja:

TOŻSAMOŚĆ	WIZERUNEK	REPUTACJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zbiór elementów, dzięki którym firma jest znana odbiorcom, na bazie których kształtują sobie swój własny sposób postrzegania firmy.</li> <li>- Obejmuje kulturę korporacyjną, zachowanie korporacyjne, system komunikowania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obraz stanowiący zbiór wrażeń i odczuć.</li> <li>- Subiektywny obraz firmy przefiltrowany przez doświadczenia, informacje, wcześniejszą wiedzę, stereotypy obowiązujące w społeczeństwie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zbiór informacji o firmie, które stanowią punkt wyjścia dla sposobu, w jaki jest ona postrzegana.</li> </ul>

Źródło: A. I. Baruk, *Marketing Personalny*, 2006

Wizerunek firmy cały czas się zmienia, dlatego też należy nieustannie go budować, np. za pomocą pracowników tej firmy. Każdy pracownik jest rzecznikiem danej firmy, dlatego wszystkich pracowników należy przygotowywać do tej roli. Szczególnie w sytuacji negatywnego wydarzenia, które ma wpływ na wizerunek firmy. Należy dbać o przekazywanie informacji pracownikom, wyjaśnienia co się stało i dlaczego. Komunikacja jest kluczowa w takiej sytuacji.

Działania employer branding'owe podejmuje się po to, aby przyciągnąć, pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników. Wyżej wspomniany wizerunek firmy jest jednym z kluczowych elementów decydujących o wyborze pracodawcy. Pozostałe elementy to: konkurencyjne wynagrodzenie, możliwości rozwoju i awansu, udział w niestandardowych projektach, podnoszenie własnej wartości rynkowej, udział w tworzeniu i rozwijaniu firmy oraz kultura organizacji.

Coraz więcej pracodawców uświadamia sobie ten fakt i firmy zaczynają inwestować w swój wizerunek przygotowując **strategię działań kreowania marki**:

- = Aby poprowadzić efektywne działania employer branding'owe trzeba najpierw zdefiniować i opisać tę markę, przedstawić jej wizję i wartości. Kluczową rolę odgrywają w tym procesie aktualni pracownicy, dlatego należy uwzględnić ich punkt widzenia: co jest dla nich ważne, jak oni widzą tę markę, co oznaczają dla nich wartości firmy.
- = Należy przeanalizować strategię PR firmy. Działania dotyczące kreowania marki muszą być spójne nie tylko z odczuciami pracowników na temat firmy, ale także z wizerunkiem, z jakim wychodzimy na zewnątrz.
- = Następnym etapem powinna być konfrontacja wizerunku rzeczywistego i pożądanego, identyfikacja czynników składających się na atrakcyjność wizerunku, a w efekcie określenie cech, na których opiera się wizerunek firmy. Metody, które warto zastosować to: badania ankietowe, indywidualne wywiady z przedstawicielami poszczególnych grup, grupy fokusowe oraz przeprowadzać wywiady z odchodzącymi pracownikami. Warto podkreślić znaczącą rolę działu HR w procesie budowania własnej marki.

Dział ten powinien aktywnie:

- komunikować się z poszczególnymi grupami docelowymi,
- informować o jasnych zasadach awansu i możliwościach rozwoju w strukturze działu i firmy,
- wdrożyć program zarządzania talentami,
- cyklicznie badać satysfakcję i opinie pracowników.
- = Kolejny etap to zbadanie wizerunku zewnętrznego za pośrednictwem badań i raportu obecności firmy w Internecie. Najczęstsze problemy dotyczą: efektów czarnego PR, braku efektywnego wykorzystania własnej podstrony, jako narzędzia komunikacji z potencjalnymi pracownikami oraz znikomej obecności firmy w internetowych serwisach rekrutacyjnych i branżowych. Wiele firm nie posiada wyróżniającego hasła i motywu przewodniego promującego firmę jako pracodawcę w prasie i internecie. Dobrze jest zatem stworzyć atrakcyjne i przyciągające ogłoszenia rekrutacyjno – wizerunkowe.
- = Pracodawcy powinni też znaleźć aktywnych i zaangażowanych pracowników, czyli ambasadorów marki, którzy mogą być dobrym przykładem uwiarygodnienia wartości firmy w budowaniu wizerunku pożądanego pracodawcy.

Obok pozytywnej oceny danej marki, istotna jest jej rozpoznawalność. Znana marka wzbudza zaufanie, kojarzy się ze stabilnością czy pewnością zatrudnienia. Gdy dana firma jest widoczna, może również liczyć na większe zainteresowanie wśród kandydatów do pracy.

- Rozpoznawalność marki budujemy przede wszystkim poprzez użycie **narzędzi marketingowych**, takich jak np.:
- = ogólna obecność w mediach, szczególnie branżowych;
  - = publikacja ogłoszeń wizerunkowo-rekrutacyjnych w prasie bądź Internecie;
  - = stworzenie czytelnej, funkcjonalnej i aktualizowanej podstrony „Kariera” na firmowej stronie internetowej skierowanej zarówno do obecnych pracowników, jak i kandydatów do pracy;
  - = organizowanie interesujących programów stażowych;
  - = udział w targach pracy i/lub konferencjach;

- = współpraca z uczelniami, np. organizowanie pojedynczych wykładów, warsztatów, podczas których odbywa się prezentacja osiągnięć firmy;
- = organizowanie forów dyskusyjnych na uczelniach;
- = udział w rankingach pracodawców;
- = udział w prestiżowych, nagłaśnianych projektach, kampaniach społecznych, itd.

Wielu pracodawców zastanawia się nad tym, w jaki sposób obiektywnie **zmierzyć ROI** (Return on Investment) swoich działań wizerunkowych. Opracowywanie budżetów przeznaczonych na budowanie wizerunku pracodawcy nie jest sprawą łatwą, nie mówiąc już o skoordynowaniu prac pomiędzy działami marketingu i HR, które w większości przypadków odpowiadają za budowanie tegoż wizerunku. Monitorowanie tych działań, mierzenie ROI oraz tego, jak się kształtuje w czasie, pozwoli kierownictwu wyższego szczebla w pełni zrozumieć ich wartość, oraz zdobyć zaangażowanie tak zarządu, jak i wszystkich pracowników. Ostatecznym celem działań dotyczących kreowania marki powinna być wyższa pozycja w rankingach atrakcyjności pracodawców, skrócenie czasu rekrutacji, zdobywanie większej ilości wysokiej jakości kandydatów, wzrost satysfakcji oraz mniejsza rotacja pracowników.

Silna marka przynosi pracodawcy spore korzyści:

- = organizacja ponosi niższe koszty rekrutacji w postaci mniejszych wydatków na ogłoszenia o pracy – nawet niewielka oferta w określonej kolorystyce i z logo będzie przyciągać wzrok i kojarzyć się z danym pracodawcą. Często też ciekawe osoby same nadsyłają swoje aplikacje, nie tylko w odpowiedzi na ogłoszenie rekrutacyjne.
- = firma ma możliwość spotykania się z wieloma kandydatami i przez to zmniejsza się prawdopodobieństwo nietrafionych decyzji rekrutacyjnych, a co za tym idzie, skracają się czas wakatu i zmniejszają koszty związane z fluktuacjami kadrowymi.
- = dobrze wpływa na zaangażowanie i motywację już zatrudnionych pracowników oraz zmniejsza rotację kadrowe, co razem przekłada się dodatnio na wyniki finansowe organizacji.

Celem employer branding'u jest zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Efekty tych działań przełożą się bezpośrednio na satysfakcję obecnych pracowników oraz w znacznym stopniu ułatwią proces prowadzenia rekrutacji nowych osób. Jeśli marka danej firmy jest znana i pozytywnie kojarzona, to właśnie ta firma najczęściej będzie wymieniana przez kandydatów jako ta firma, w której chcieliby pracować ze względu na jej brand.

Źródła:

- Nelson B., 1001 sposobów na przejmowanie inicjatywy w pracy, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
- Interpersonal Conflict, Hocker J., Wilmot W., New York 2001
- Mikołajczyk Z., Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003
- Supernat J., Informacyjne aspekty podejmowania decyzji w organizacjach formalnych, Referat opublikowany w: Biurokracja, III Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Rzeszowie, Krynica Zdrój
- Lewicki M., Rola lidera w zarządzaniu zasobami ludzkimi w czasie fuzji, praca magisterska
- Stewart J., Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005
- Adler R.B., Rosenfeld B., Proctor R.F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006
- [http://www.qpracy.pl/Employer\\_Branding,Employer-Branding-8211-nowy-trend-czy-wymog-rynku-pracy,61e4755b9f83077d641013f5c96e25dc.html](http://www.qpracy.pl/Employer_Branding,Employer-Branding-8211-nowy-trend-czy-wymog-rynku-pracy,61e4755b9f83077d641013f5c96e25dc.html)
- [http://www.inwestycje.pl/psychologia\\_biznesu/zarządzanie/employer\\_branding\\_czyli\\_jak\\_pracodawcy\\_kreuja\\_swoj\\_wizerunek;66640;0.html](http://www.inwestycje.pl/psychologia_biznesu/zarządzanie/employer_branding_czyli_jak_pracodawcy_kreuja_swoj_wizerunek;66640;0.html)
- <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/?p=4904>. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Employer\\_Branding](http://pl.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding)

# | Podsumowanie

Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi to wiele więcej niż regulowanie przez pracodawcę i pracowników wzajemnych zobowiązań wynikających z przepisów prawa. W niniejszej publikacji wyróżniliśmy trzy poziomy odpowiedzialnego zarządzania ludźmi w organizacji.

Poziom pierwszy to podstawowe działania, które powinien podjąć odpowiedzialny pracodawca. Dotyczą one zarówno samego miejsca pracy, warunków zatrudnienia, ale także etyki i systemu wdrażania pracownika do organizacji.

Poziom kolejny to „rozwój”. Odpowiedzialny pracodawca powinien stwarzać swoim pracownikom możliwości rozwoju. Dzięki temu wzrasta efektywność i zaangażowanie pracownika, co przekłada się na zyski firmy. W rozdziale tym

wskazujemy przydatne narzędzia, które mogą wspierać rozwój pracowników.

Ostatni rozdział to „zaangażowanie”. Wskazujemy w nim, dodatkowe pomysły i możliwości, których wdrożenie w organizacji może przyczynić się do jej rozwoju. Rozdział ten podpowiada, w jaki sposób wykorzystać potencjał pracowników do zwiększania ich efektywności, motywacji do pracy, zaangażowania w pracę, a tym samym jak wpływać na pozytywny rozwój całej organizacji.

Niniejsza publikacja jest zbiorem wskazówek, praktycznych narzędzi i pomysłów. Napisana przez praktyków, w założeniu ma wspierać każdego, kto chce, aby jego firma faktycznie była odpowiedzialnym miejscem pracy.

## Autorzy publikacji



**Dominika Gienza**  
Specjalista ds. personalnych  
Johnson&Johnson, HRK S.A



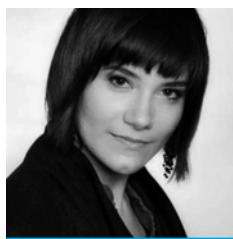
**Anna Sawicz**  
Specjalista HR  
Johnson&Johnson



**Małgorzata Kalisz**  
HR Senior Manager  
PricewaterhouseCoopers



**Ewelina Symoń**  
Recruitment Process  
Coordinator  
PricewaterhouseCoopers



**Maria Ibisz**  
Konsultantka  
Zespół ds. zrównoważonego rozwoju  
i odpowiedzialnego biznesu  
PricewaterhouseCoopers



**Grażyna Więch-Łazor**  
Kierownik ds. Zarządzania  
Zasobami Ludzkimi  
IKEA



**Michał Lewicki**  
Specjalista ds. HR  
IKEA

## Firmy uczestniczące w projekcie



IKEA oferuje szeroki asortyment, dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych elementów wyposażenia domu w cenach tak niskich, by wielu ludzi mogło sobie na nie pozwolić. Ta idea przyświeca wszystkim działaniom IKEA, od projektu przez produkcję, aż po sprzedaż artykułów w sklepach IKEA. Aktualnie grupa IKEA zatrudnia 128000 pracowników w 24 krajach, generując obroty powyżej 21 miliardów euro. IKEA stara się aby jej działania miały pozytywny wpływ na ludzi i środowisko. Od wielu lat firma współpracuje z WWF, UNICEF oraz organizacją Save the Children. IKEA w Polsce m.in. dwukrotnie otrzymała tytuł firmy „Nieprzeciętnie Przyjaznej Matkom” oraz wyróżnienie Firmy Przyjaznej Środowisku.



Grupa Johnson & Johnson jest światowym producentem dystrybutorem produktów z zakresu ochrony zdrowia. Oferuje sprzęt medyczny i diagnostyczny, leki oraz kosmetyki, jest światowym liderem wyrobów medycznych dla profesjonalistów. Grupę tworzy ponad 260 spółek, zatrudniających ponad 119 000 kobiet i mężczyzn z 57 krajów. Z produktami Johnson & Johnson codziennie styka się ponad miliard osób na całym świecie. W Polsce Johnson & Johnson jest obecna od 1990 r., jako Johnson & Johnson Poland Sp. z o.o. Firma jest dystrybutorem następujących grup produktów: sprzęt medyczny i diagnostyczny (I&J Medical Devices and Diagnostics). Są to produkty stosowane przez profesjonalistów z zakresu ochrony zdrowia, a także produkty medyczne pomocne w opiece nad pacjentem, diagnostyce medycznej i w badaniach krwi. Kosmetyki i leki OTC (I&J Consumer). Należą do nich produkty powszechnego użytku do kompleksowej pielęgnacji dzieci i niemowląt, pielęgnacji skóry i włosów dla dorosłych, higieny osobistej i zdrowia kobiet oraz leki bez recepty.



PricewaterhouseCoopers jest wiodącą firmą globalną świadczącą profesjonalne usługi doradcze. Dzięki wiedzy i umiejętnościom zespołu naszych 146 tysięcy pracowników w 150 krajach pomagamy naszym klientom rozwiązywać problemy związane z prowadzoną przez nich działalnością i w wymierny sposób rozwijać ich możliwości budowania wartości, zarządzania ryzykiem i poprawiania osiąganych wyników. PricewaterhouseCoopers oferuje pełen zakres usług doradczych wiodącym firmom na świecie, zarówno na szczeblu narodowym jak i lokalnym oraz instytucjom publicznym. Nasze usługi obejmują doradztwo finansowe, audyt i doradztwo księgowo oraz doradztwo podatkowe. PricewaterhouseCoopers w Polsce jest oddzielną firmą zorganizowaną zgodnie z prawem i regulacjami obowiązującymi w Polsce. Obecnie PricewaterhouseCoopers zatrudnia w Polsce ponad 1000 osób w sześciu miastach: w Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Katowicach, Wrocławiu i Warszawie. W Polsce jesteśmy obecni od 1990 roku. Polska firma świadczy pełen zakres produktów i usług w ramach trzech linii serwisowych: Audyt i Usługi Doradcze oraz Doradztwo Podatkowe. Usługi doradcze świadczone są w ramach spółki PwC Polska Sp. z o.o. Szczególną częścią oferty PwC jest doradztwo z zakresu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu (Corporate Responsibility – CR). Z pomocą 500 ekspertów SBS, w ponad 40 krajach wspieramy przedsiębiorstwa w planowaniu strategii, zarządzaniu i ewaluacji oraz komunikowaniu i raportowaniu odpowiedzialnych praktyk biznesowych we wszystkich obszarach ich działalności – począwszy od polityki wobec pracowników, poprzez społeczność lokalne, aż po szeroko pojęte kwestie środowiskowe i rynkowe

## Koordinacja projektu



Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) jest pierwszą i jedyną organizacją pozarządową w Polsce,

która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Misją Forum jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska. Organizacja analizuje rozwój idei CSR w Polsce, wydając coroczny Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”; prowadzi portal poświęcony tematyce CSR [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl); organizuje

liczne wydarzenia promujące ideę odpowiedzialnego biznesu, w tym coroczną konferencję „Forum Odpowiedzialnego Biznesu”. FOB podejmuje w ramach Programu Partnerstwa również ścisłą współpracę z polskim biznesem, wspierając go we wdrażaniu zasad odpowiedzialności społecznej. W 2009 r. Forum podpisało porozumienie o współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju z Ministerstwem Gospodarki, a także współpracuje z Urzędem Regulacji Energetyki w ramach promocji CSR w sektorze energetycznym. Stowarzyszenie jest również aktywne na arenie międzynarodowej, będąc organizacją partnerską CSR Europe oraz CSR360 Global Partner Network, sygnatariuszem inicjatywy Global Compact jedynym przedstawicielem World Business Council for Sustainable Development w Polsce.

[www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Johnson & Johnson