PRAKTYCZNY PORADNIK ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYM WIEKOWO

NARZĘDZIOWNIA MENADŻERA

PROJEKT INNOWACYJNY
50+ DOŚWIADCZENIE

50 + DOŚWIADCZENIE

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN 978-83-62548-29-3

Copyright by Caritas Polska
ul. Okopowa 55
01-043 Warszawa
tel. +48 22 33 48 500
e-mail: caritaspolska@caritas.pl
www.caritas.pl

Wydawca:
Fundacja Pro Caritate
ul. Skwer Kardynała Wyszyńskiego 6
01-015 Warszawa

Projekt, skład i łamanie: Michał Hajduk
Ilustracje: fotolia.com

Korekta: Kinga Komorowska
Wydanie I

Publikacja jest produktem finalnym projektu innowacyjnego „50+ doświadczenie" realizowanego w województwie lubelskim przez Caritas Polska w partnerstwie z Krajową Izbą Gospodarczą, z Regionalną Izbą Gospodarczą w Lublinie oraz z Agrotec Polska Sp. z o.o.

Agrotec POLSKA Sp. z o.o. doradztwo ekspertyzy ewaluacje szkolenia
KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA
RIG Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie
caritas

Więcej informacji o projekcie znajduje się na stronie internetowej www.piecdziesiatplus.com

SPIS TREŚCI

WSTĘP 7

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYM WIEKOWO 11

PEŁNOMOCNIK DS. PRACOWNIKÓW 50+ 17

ROZWÓJ KOMPETENCJI MENADŻERSKICH ORAZ KSZTAŁTOWANIE OCZEKIWANYCH POSTAW I ZACHOWAŃ KADRY ZARZĄDCZEJ 24

OPISY STANOWISK PRACY – JAKO PODSTAWA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI 39

REKRUTACJA I SELEKCJA 54

ADAPTACJA PRACOWNIKÓW 86

SYSTEM OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW (SOOP) 103

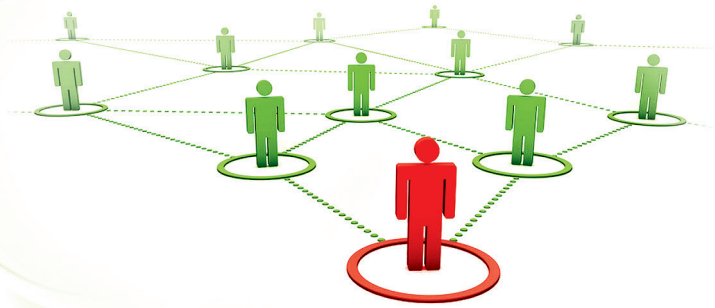
WYKORZYSTANIE NARZĘDZI COACHINGOWYCH DO ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM PRACOWNIKÓW 154

NARZĘDZIA DO DIAGNOZY POTENCJAŁU, KOMPETENCJI, CECH OSOBOWYCH PRACOWNIKÓW ORAZ PRAKTYK DYSKRYMINACYJNYCH 164

ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ 179

ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI ZACHOWAŃ ASERTYWNYCH 186

ZAKOŃCZENIE 196



WSTĘP

Z prawdziwą satysfakcją przekazujemy w Państwa ręce praktyczny poradnik, opracowany celem **wsparcia metodologicznego i narzędziowego przedsiębiorców w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo** oraz stworzenia środowiska pracy, które umożliwiałoby w pełni wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników Organizacji, a w szczególności Pracowników 50+.

Poradnik powstał w odpowiedzi na potrzeby Firm, które stając w obliczu nowych wyzwań związanych z postępującymi procesami demograficznymi i ich konsekwencjami dla rynku pracy, potrzebują pomocy w opracowaniu i wdrożeniu adekwatnej polityki personalnej.

Zawartość i cechy charakterystyczne poradnika:

1. Poradnik zawiera **kompendium wiedzy, jak skutecznie zarządzać kapitałem ludzkim** w Organizacji, a w szczególności, **jak pobudzać motywację do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+** oraz **utrzymywać wysoką aktywność zawodową pracowników zróżnicowanych wiekowo.**
2. Dla potrzeb poradnika **opracowane zostały procesy HR-owe, wspomagające menadżerów w aktywizacji Pracowników 50+,** wraz ze szczegółowym opisem ich stosowania pozwalającym na samodzielne wdrożenie w Organizacji.
3. W ramach programu wsparcia, zaproponowano **powołanie w Organizacji stanowiska Pełnomocnika ds. Pracowników 50+**, który będzie **odpowiedzialny za**

wdrożenie, w imieniu pracodawcy, mechanizmów wspierających aktywność zawodową i motywację do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+.

4. Poradnik proponuje **uniwersalne rozwiązania i narzędzia** mogące znaleźć zastosowanie zarówno w instytucjach biznesowych, jednostkach samorządowych, a także mikro, małych, średnich i dużych Organizacjach.
5. Poradnik skierowany jest do przedsiębiorców, menadżerów, specjalistów HR, Pełnomocników ds. Pracowników 50+ oraz wszystkich osób zainteresowanych problematyką zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.
6. Poradnik zbudowany jest w oparciu o **solidną metodologię oraz wykorzystuje najlepsze (sprawdzone) praktyki rynkowe w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.**
7. Dzięki zastosowaniu poradnika **menadżerowie nabędą umiejętność praktycznego stosowania metod i narzędzi motywacyjnych i rozwojowych** dedykowanych do zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.
8. Poradnik **zawiera baterię narzędzi diagnostyczno-kwestionariuszowych**, pozwalających zbadać kompetencje oraz predyspozycje osobowościowe pracowników.
9. W poradniku zawarte jest **narzędzie do identyfikowania praktyk dyskryminacyjnych** w Organizacji.
10. Proponowane rozwiązania są **gotowe do „natychmiastowego" wdrożenia i stosowania**, w każdej Instytucji.
11. Proponowane rozwiązania zawierają precyzyjne i czytelne opisy procesów, metodologii oraz narzędzi.
12. Metody i narzędzia zostały opracowane w taki sposób, by mogły zostać **samodzielnie wdrożone przez Organizację** – nie wymagają zewnętrznego wsparcia czy nakładów finansowych.
13. Poradnik stanowi **kompleksowe i wielowymiarowe podejście do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi** w Organizacji.

Podręcznik, zgodnie z wyrażonymi na etapie testowania potrzebami i oczekiwaniami pracodawców oferuje „gotowe do implementacji" rozwiązania metodologiczne i narzędzia HR-owe pozwalające na prowadzenie skutecznej i kompleksowej polityki personalnej min. w zakresie:

- **Tworzenia Opisów Stanowisk Pracy** i profili wymagań kompetencyjnych, jako podstawy do prowadzenia efektywnej polityki personalnej.
- **Prowadzenia skutecznej rekrutacji i selekcji** kandydatów do pracy mającej na celu zapewnienie Organizacji odpowiednich pracowników, posiadających wymagane kompetencje, predyspozycje osobowościowe i doświadczenie zawodowe.
- **Efektywnej adaptacji** nowo zatrudnionych i awansowanych pracowników – przygotowanie ich do samodzielnego i efektywnego wykonywania pracy na obejmowanym stanowisku oraz przystosowanie do funkcjonowania w materialnym i społecznym środowisku pracy.

- **Systemu Oceny Okresowej Pracowników** – jako metody zrządzania wynikami pracy i kompetencjami pracowników, kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań pracowników.
- **Stymulowania rozwoju zawodowego i osobistego**, kompetencji oraz motywacji pracowników przy zastosowaniu narzędzi coachingowych.
- **Prowadzenia kompleksowych badań diagnostycznych** określających predyspozycje, mocne strony oraz cechy osobowościowe pracowników.
- Cyklicznego **prowadzenia badań dotyczących identyfikacji praktyk dyskryminacyjnych** w Organizacji.
- **Rozwoju umiejętności komunikacji interpersonalnej** – jako drogi do lepszego porozumiewania się, rozumienia swoich potrzeb i budowania pozytywnych relacji społecznych.
- **Rozwoju umiejętności zachowań/komunikacji asertywnej** – jako sposobu budowania relacji opartych na wzajemnym poszanowaniu swoich praw oraz ochrona przed zachowaniami agresywnymi współpracowników.
- **Rozwoju i doskonalenia kompetencji menadżerskich**.
- **Podejmowania sprawiedliwych i uczciwych decyzji personalnych** w oparciu o zobiektywizowane kryteria oceny i mierniki.

ODNIESIENIE DO CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH PROJEKTU

Model wsparcia motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+.

Trudno jednoznacznie wskazać, gdzie przebiega granica miedzy rozwojem osobistym a zawodowym Pracownika. Rozwój kompetencji, wykorzystywanych na stanowisku pracy wpływa na postawę i zachowania „całego" człowieka. Podobnie jak, rozwój zainteresowań, pasji, udział w szkoleniach o charakterze „ogólnorozwojowym" wpływają na zmianę postawy i zachowań pracownika i przekładają się na sposób funkcjonowania w środowisku pracy.

Zauważyć można także dodatkowe korelacje. Poziom aktywności zawodowej w Organizacji przekłada się często na aktywność w innych sferach życia i odwrotnie. Ludzie wielu pasji i zainteresowań zazwyczaj są także aktywnymi pracownikami.

Kolejnym zjawiskiem jest przenikanie się różnych sfer życia. Pracownicy lepiej poznając swoich współpracowników w Organizacji „odnajdują pokrewne dusze", tworzą się bliższe relacje związane np. z rozwojem podobnych zainteresowań i pasji. Z drugiej strony pracownicy uczestnicząc w zajęciach „ogólnorozwojowych" spotykają się z różnymi ludźmi o odmiennych doświadczeniach i postawach. W naturalny sposób następuje transfer wiedzy, umiejętności oraz zachowań, które mogą także wpłynąć na zmianę funkcjonowania pracownika w środowisku zawodowym.

Jak widać trudno jednoznacznie określić, gdzie rozpoczyna się, a gdzie kończy rozwój osobisty i zawodowy oraz które elementy i w jaki sposób wpływają na postawę i zachowania Pracowników 50+.

W naszym podręczniku postawiliśmy akcent na stworzenie warunków i mechanizmów realnego wsparcia rozwoju pracowników nie dzieląc „sztucznie" go na rozwój osobisty i zawodowy.

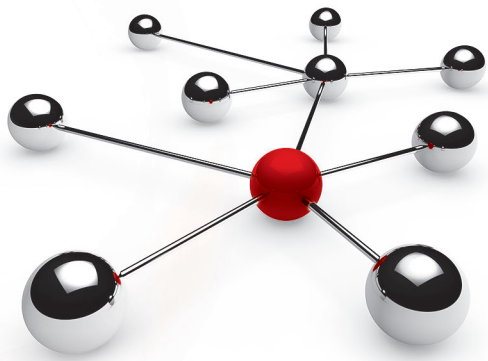
Jesteśmy przekonani, że motywowanie i adekwatne mechanizmy wsparcia pomogą rozwijać się Pracownikom 50+ we wszystkich obszarach, które wzajemnie się uzupełniają i współwarunkują.

Model wsparcia aktywności zawodowej i motywacji do rozwoju Kobiet 50+

Nie zidentyfikowano istotnych różnic w sytuacji na rynku pracy pomiędzy kobietami i mężczyznami, w wieku powyżej 50 lat (z tą może różnicą, że kobiety, mimo iż są często dodatkowo zaangażowane w opiekę na wnukami lub rodzicami, wykazują większą aktywność zawodową i motywację do rozwoju zawodowego i osobistego niż mężczyźni, którzy są bardziej „bierni" w tym obszarze). Dlatego zaproponowaliśmy taki sam zakres wsparcia aktywności zawodowej i motywacji do rozwoju dla wszystkich Pracowników 50+.

W tym miejscu należą się szczególne podziękowania Panu Profesorowi Piotrowi Olafowi Żyliczowi oraz Pani Katarzynie Kozakiewicz, którzy przygotowali pierwszą wersję produktu finalnego poddaną etapowi testowania.

Dzięki uzyskanym informacjom, przeprowadzonym analizom i wyciągniętym na ich podstawie wnioskom, został opracowany niniejszy poradnik, który mamy nadzieję, spełni potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców i stanowić będzie realne (praktyczne) wsparcie w skutecznym tworzeniu i zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi wiekowo.



ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYM WIEKOWO

Idea zarządzania wiekiem stanowi odpowiedź na zachodzące zmiany demograficzne ich wpływ na sytuację na rynku pracy i funkcjonowanie jego uczestników.

Głównym jej celem jest przygotowanie i wsparcie przedsiębiorców w planowaniu i kształtowaniu polityki personalnej w obliczu takich zjawisk jak:

- pogłębiający się proces starzenia społeczeństwa,
- formalnie wydłużony okres pracy zawodowej kobiet i mężczyzn,
- coraz większy odsetek Pracowników 50+ w całej w strukturze zatrudnienia.

W nakreślonych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych nowego wymiaru nabierają klasyczne cele polityki personalnej:

- **Zapewnienie Organizacji odpowiednich pracowników,** posiadających wymagane kompetencje, predyspozycje osobowościowe i doświadczenie zawodowe,
- **Zatrzymanie w Organizacji kluczowych kompetencji**, niezbędnych do jej właściwego funkcjonowania,
- Odpowiednie **zarządzanie rozwojem kompetencji pracowników**,
- **Przeciwdziałanie mogącym pojawić się napięciom i konfliktom**, także na tle różnic międzypokoleniowych,

- **Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym w Organizacji**, także ze względu na wiek,
- **Podejmowanie sprawiedliwych i uczciwych decyzji personalnych** w oparciu o zobiektywizowane kryteria oceny i mierniki.

W pierwszej kolejności należy podjąć działania w odpowiedzi na najbardziej pilne oczekiwania związane z zarządzaniem zespołami, w których pracują osoby w różnym wieku.

WYZWANIA DNIA DZISIEJSZEGO

- **Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym przy podejmowaniu decyzji personalnych**, np. niższe uposażenie i benefity, ograniczenie dostępu do awansów, szkoleń. Nadal można obserwować „kult młodości", polegający na wyraźnym faworyzowaniu młodych pracowników poprzez oferowanie im wyższego wynagrodzenia, inwestowanie w rozwój zawodowy, planowanie ścieżek kariery.
- **Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym w trakcie realizacji procesów rekrutacyjnych.** Mimo zagwarantowanego prawnie „równego dostępu" do stanowisk, Pracownicy 50+ bardzo rzadko mają realne szanse na zatrudnienie na interesującym stanowisku. W zdecydowanej większości pracodawcy traktują wiek kandydata jako istotny czynnik przy podejmowaniu decyzji rekrutacyjnej.
- **Niska aktywność zawodowa Pracowników 50+.** Niska aktywność może mieć kilka przyczyn, np.: zmęczenie pracą, zły stan zdrowia, brak motywacji do podejmowania wyzwań zawodowych i rozwoju kompetencji, brak opracowanej strategii wykorzystania potencjału Pracowników 50+ dla potrzeb Organizacji.
- **Pokonywanie stereotypów i uprzedzeń międzypokoleniowych.** Częstym zjawiskiem w Organizacjach, zwłaszcza o rozbudowanych strukturach, jest gromadzenie nieuzasadnionych i krzywdzących przekonań dotyczących postrzegania innych pracowników. Podobnie rzecz ma się ze stereotypami odnośnie starszych i młodszych pracowników. Przywykło się twierdzić, że np. Pracownicy 50+ wolno i niechętnie uczą się nowych rzeczy, nie lubią zmian, trzymają się tylko sprawdzonych sposobów działania. Natomiast młodsi koledzy koncentrują się na indywidualnych celach, mają niskie kompetencje, pochopnie podejmują decyzje i są bardzo roszczeniowi. Gromadzenie i utrwalanie takich obiegowych opinii może zniechęcać do podejmowania współpracy międzypokoleniowej.
- **Zatrzymanie w organizacji kluczowych kompetencji i doświadczeń pracowników 50+.** Przeciwdziałanie „marnotrawstwu" polegającemu na „zabieraniu ze sobą" przez pracowników odchodzących na emeryturę części swojej wiedzy, umiejętności oraz bogatego doświadczenia zawodowego i osobistego, które Organizacja traci bezpowrotnie.
- **Uczenie się współpracy pracowników zróżnicowanych wiekowo.** Doprowadzenie do utworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo, pozwalających na zaistnie-

nie zjawiska „międzypokoleniowego transferu doświadczeń i kompetencji – przejmowanie i uczenie się wzajemne pożądanych postaw i zachowań.

Kolejnym krokiem będzie zaplanowanie i podjęcie działań będących odpowiedzią na wyzwania przyszłości.

WYZWANIA NA PRZYSZŁOŚĆ

- **Stopniowo ubywać będzie pracowników w wieku produkcyjnym** – co oznacza, że wpływów z podatków będzie mniej, a wydatki na wypłatę emerytur będą wyższe.
- **Sukcesywnie zmieniać się będzie struktura wiekowa pracowników w Organizacjach** – coraz większy odsetek stanowić będą Pracownicy 50+.
- **Stopniowo zmienić się będzie struktura wiekowa potencjalnych kandydatów do pracy znajdujących się na rynku** – przy ograniczonej podarzy „młodych" kandydatów do pracy, przedsiębiorcy będą coraz częściej rekrutować do swoich Organizacji Pracowników 50+.
- **Umiejętność pozyskania i zatrzymania odpowiednich pracowników w Firmie – poprzez wdrożenie strategii zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo oraz stosowanie odpowiednich narzędzi** – stanowić będzie główny cel polityki personalnej przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę kierunek, w jakim ewoluuje rynek pracy oraz konsekwencje, jakie to niesie dla pracodawców niezbędne jest włączanie do polityki personalnej, jako kluczowej, strategii zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo. Podjęcie zaplanowanych i skoordynowanych działań w tym obszarze, może przynieść korzyści bieżące, ale także stać się źródłem przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE PRACOWNIKÓW 50+ - CZYLI CO ZYSKUJĄ FIRMY, KTÓRE ICH ZATRUDNIAJĄ

Przeprowadzone badania w trakcie fazy testowania projektu (indywidualne diagnozy pracowników predyspozycji, kompetencji i cech osobowościowych oraz diagnoza Organizacji pod kątem identyfikacji praktyk dyskryminacyjnych), pozwoliły na opracowanie zestawu cech charakteryzujących Pracowników 50+. Powstały katalog akcentuje mocne strony, atuty pracowników tej kategorii wiekowej, jednocześnie dementując nagromadzone stereotypy na ich temat. Zaprezentowane zestawienie uwypukla korzyści, jakie zyskują Pracodawcy zatrudniający Pracowników 50+.

Cechy Pracowników 50+:

- Stabilni, rozważni,

- Solidni, odpowiedzialni,
- Rozsądni, pracowici,
- Pogodni,
- Lojalni wobec Organizacji,
- Zaangażowani w pracę,
- Zdyscyplinowani, „karni", nie kwestionują decyzji Firmy, przełożonego,
- Posiadają rozległą wiedzę i umiejętności zawodowe,
- Posiadają bogate doświadczenie zawodowe i życiowe,
- Posiadają mądrość życiową (wykraczającą poza wymiar intelektualny) gromadzoną z biegiem czasu,
- Nie podejmują pochopnych decyzji, są one zazwyczaj wyważone i dobrze przemyślane,
- Posiadają naturalną potrzebę (skłonność) do dzielenia się wiedzą doświadczeniem,
- Pracownicy 50+ mając świadomość, że relatywnie, w porównaniu czasów swojej młodości, pojawiły się pewne ograniczenia w tempie i wydajności pracy, starają się rekompensować je większym poświęceniem i zaangażowaniem w pracę (pierwsi przychodzą, ostatni wychodzą),
- Nie odczuwają silnej potrzeby awansu i nie koncertują się na rozwoju indywidualnej kariery zawodowej, chcą się raczej sprawdzać na obecnie zajmowanym stanowisku,
- Często cele firmy stawiają ponad cele indywidualne,
- Ważne jest dla nich poczucie, że są potrzebni i użyteczni dla Firmy.

Nie potwierdziły się także stereotypy, że Pracownicy 50+ niechętnie zdobywają nową wiedzę i wolno się uczą.

Ważnym aspektem w procesie kształcenia osób dorosłych, a w szczególności Pracowników 50+, jest by zakres i treść szkolenia **w praktyczny sposób korespondowały z wykonywaną pracą** oraz **związane były z dotychczasowym doświadczeniem zawodowym i życiowym**. To wszystko powoduje zwiększenie zaangażowania i motywacji do pozyskiwania nowej wiedzy i umiejętności oraz przynosi wysokie rezultaty kształcenia. Pracownicy 50+ szybciej i chętniej uczą się ważnych dla siebie treści.

Podobnie jest z otwartością na zmiany. Oczywiście istnieje zróżnicowanie w sposobie odbierania i wdrażania zmian, ale różnice te w większym stopniu odnoszą się do cech osobowościowych i temperamentu, niż są związane z wiekiem pracowników. Możemy zidentyfikować osoby, które same z siebie szukają nowości, zmian, świetnie odnajdują się w różnorodnym środowisku pracy. Z drugiej strony mamy pracowników ceniących stabilizację i bezpieczeństwo, z rezerwą podchodzących do tego, co nieznane.

Wdrażane zmiany w pierwszej fazie, mogą powodować lęk, niepewność, opór a nawet odrzucenie, co jest jak najbardziej naturalną reakcją, nie związaną z wiekiem, a raczej stanowi zjawisko charakterystyczne dla tego etapu procesu.

Dlatego bardzo istotne jest odpowiednie zakomunikowanie i przedstawienie zmiany, jej celu, przebiegu, etapów wdrażania, a w końcu korzyści dla Firmy i pracowników. Warto także dać czas pracownikom na naukę nowych zachowań, sposobów pracy, testowanie ich i popełnianie błędów, a także na bieżąco odpowiadać na pojawiające się pytania i wątpliwości oraz projekcje.

Pracownicy 50+, którzy będą odpowiednio **zjednani do potrzeby wdrożenia zmiany, widzieli jej zasadność, praktyczne korzyści**, z większym zaangażowaniem i skutecznością będą uczyć się nowych umiejętności, zasad pracy, a w konsekwencji szybciej zaakceptują i przystosują się do zaimplementowanej zmiany.

Pracowitość, sumienność, stabilność i zaangażowanie Pracowników 50+ stanowią ogromną wartość dla Firmy. Przyczyniają się do skutecznego wykonywania jej celów oraz stanowią wzorzec, kształtujący postawy i zachowania młodszych pokoleń pracowników.

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE ZE WSPÓŁPRACY MIĘDZYPOKOLENIOWEJ

Koncepcja zarządzania wiekiem odnosi się do uwzględniania w procesie zarządzania pracownikami możliwości i potrzeb osób w różnym wieku, przy jednoczesnej dbałości o właściwe wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników. Regulacje prawne formalnie wydłużające aktywność zawodową kobiet i mężczyzn uwydatniają (wymuszają) potrzebę takiego zaprojektowania i zorganizowania polityki personalnej, która pozwoliłaby na wykorzystanie mocnych stron, atutów pracowników każdej grupy wiekowej.

Zespoły zróżnicowane wiekowo mogą stanowić atut Organizacji. Pracownicy tworzący zespoły mieszane wnoszą do nich zróżnicowane kompetencje oraz doświadczenia, które wzajemnie się uzupełniają i są komplementarne.

W ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć uczą się od siebie nowych postaw i zachowań.

Zespoły stają się bardziej uniwersalne, elastyczne i skuteczniej realizują stawiane przed nimi różnorodne zadania.

- **Korzyści dla Firmy:**
  - „zatrzymanie" w organizacji wiedzy i doświadczenia pracowników 50+,
  - lepsze wykorzystanie rozległej wiedzy oraz doświadczeń zawodowych i życiowych Pracowników 50+,
  - lepsza współpraca pomiędzy pracownikami zróżnicowanymi wiekowo,
  - przeciwdziałanie powstawaniu lub wygaszanie konfliktów, których źródłem mogą być różnice międzypokoleniowe,
  - lepsza atmosfera pracy,

- wyższy poziom satysfakcji pracowników,
- przeciwdziałanie „marnotrawstwu" – polegającemu na utracie części kompetencji wraz z odejściem na emeryturę pracowników,
- w konsekwencji **wyższa efektywność pracy i stopień realizacji celów organizacji.**

- **Korzyści dla Pracowników 50+**
  - lepsze poznanie potrzeb, oczekiwań i obaw Pracowników 50+,
  - wydłużenie okresu aktywności zawodowej,
  - budowanie poczucia, że są potrzebni, użyteczni,
  - satysfakcja wynikająca z możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z innymi,
  - pobudzenie aktywności zawodowej,
  - motywowanie do rozwoju zawodowego i podejmowania wyzwań,
  - inspirowanie do zdobywania nowej wiedzy i nowych umiejętności,
  - zwiększenie otwartości na zamiany, nowości (poprzez naśladowanie postaw i zachowań młodszych pokoleń) – jakie wymusza rynek, otoczenie zewnętrzne organizacji, oczekiwania klientów, działania podejmowane przez konkurencję.

- **Korzyści dla młodszych pracowników**
  - mogą czerpać z bogatego doświadczenia zawodowego i życiowego starszych kolegów,
  - transfer wiedzy i umiejętności zawodowych (gromadzonych przez wiele lat),
  - transfer mądrości życiowej wykraczającej także poza wymiar intelektualny,
  - naśladowanie i przejmowanie od Pracowników 50+ postaw cenionych przez pracodawców, takich jak: stabilność, odpowiedzialność, zaangażowanie, lojalność.

W odpowiedzi na „potrzeby czasu" proponujemy kompleksowy program wsparcia metodologicznego i narzędziowego przedsiębiorców w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo oraz stworzenie środowiska pracy, które umożliwiałoby w pełni wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników Organizacji, a w szczególności Pracowników 50+, cennego kapitału, którego wartość będzie sukcesywnie wzrastać.

Wierzymy, że zaproponowane rozwiązania przyczynią się do poprawy skuteczności zarządzania personelem w różnym wieku, a zwłaszcza aktywizacji zawodowej Pracowników 50+ i zwiększenia motywacji do podejmowania wyzwań oraz rozwoju zawodowego i osobistego.

PEŁNOMOCNIK DS. PRACOWNIKÓW 50+

Zmiany demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa i formalnym wydłużeniem aktywności zawodowej powodują, że w strukturze zatrudnienia coraz większy odsetek stanowią Pracownicy 50+. Zachodzące procesy są nieodzowne i z biegiem czasu będą się nasilały. Wspomniane zmiany demograficzne wywierają tym samym istotny wpływ na sytuację na rynku pracy i wymuszają na pracodawcach potrzebę włączenia do polityki personalnej strategii zarządzania wiekiem.

IDEA POWOŁANIA STANOWISKA PEŁNOMOCNIKA DS. PRACOWNIKÓW 50+

Nie jest możliwe realne wsparcie aktywności zawodowej oraz motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+ bez zaangażowania pracodawcy.

Problem ma dwojaki charakter:

- Pracownicy 50+ nie są zainteresowani swoim rozwojem zawodowym i osobistym i chcą „tylko" bezpiecznie dotrwać do emerytury, nie podejmując żadnych działań w tym względzie,

- Pracownicy 50+ z własnej inicjatywy i na własny koszt biorą udział w szkoleniach i podejmują działania rozwojowe, tylko że ich potencjał i nabyte kompetencje nie są wykorzystywane przez pracodawców.

W jednym i drugim przypadku potrzebne jest **wsparcie instytucjonalne pracodawcy**, gdyż pracownik pozostawiony sam sobie, nie podejmie żadnych działań i będzie tkwił „w bezpiecznej stagnacji" lub będzie brał aktywny udział w działaniach szkoleniowo-rozwojowych, nie mając (stworzonych) szans do wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności w swojej pracy. Dla Organizacji jest to strata korzyści spowodowana niedostatecznym wykorzystaniem potencjału i kompetencji Pracowników 50+. Dla samych pracowników zaś źródło frustracji.

Realne wsparcie wymaga zaangażowania i aktywnego działania ze strony pracodawcy, zbudowanego na przekonaniu, że Pracownicy 50+ są cennym kapitałem firmy, ze względu na rozległą wiedzę i umiejętności, bogate doświadczenie zawodowe, cenione postawy i mądrość życiową. **Organizacje, bazując na tym przeświadczeniu, powinny stworzyć odpowiednie warunki i środowisko pracy, sprzyjające aktywizacji i jak najlepszemu wykorzystaniu potencjału Pracowników 50+.**

Firma świadoma, jakie korzyści może czerpać z aktywności zawodowej Pracowników 50+ powinna zrobić wszystko, by utrzymywać ją jak najdłużej, a także pobudzać motywację do rozwoju osobistego i zawodowego.

W tym celu proponujemy powołanie w Organizacjach stanowiska (funkcji) PEŁNOMOCNIKA DS. PRACOWNIKÓW 50+ – który będzie odpowiedzialny za wdrożenie, w imieniu pracodawcy, mechanizmów wspierających i utrzymujących na odpowiednim poziomie aktywność zawodową oraz rozwój kompetencji Pracowników 50+, poprzez wykorzystanie metodologii i narzędzi zwartych w niniejszym poradniku.

Pełnomocnik, w ramach swoich obowiązków będzie min. rozpoznawał potrzeby w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników, a na ich podstawie planował, organizował oraz realizował działania szkoleniowo-rozwojowe. Działania te będą podejmowane, w imieniu pracodawcy i w porozumieniu z menadżerami, przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów Organizacji oraz we współpracy z lokalnymi instytucjami wspierającymi rozwój osobistym i zawodowy Pracowników 50+. W ramach testowania projektu, zidentyfikowano w powiatach, w których zlokalizowane były podmioty biorące udział w projekcie, lokalne instytucje posiadajcie w swojej ofercie usługi i działania sprofilowane i skierowane do osób starszych. Pełnomocnik poprzez nawiązanie współpracy mógłby wykorzystywać ich ofertę realizacji polityki wsparcia rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+. Pełnomocnik będzie pełnił funkcje łącznika między menadżerami a Pracownikami 50+ oraz między Firmą i Pracownikami 50+ a instytucjami świadczącymi usługi edukacyjne i prozdrowotne dla Pracowników 50+.

CEL ISTNIENIA STANOWISKA

Współpraca z Pracodawcą i kadrą menadżerską, w zakresie zapewnienia optymalnych warunków pracy, a także wsparcie aktywizacji zawodowej i motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego zatrudnionych Pracowników 50+. Pełnomocnik będzie także pełnił po części funkcję rzecznika tej grupy zawodowej.

OGÓLNY PROFIL KANDYDATA

Pełnomocnik ds. Pracowników 50+ – zostanie wyłoniony z zespołu pracowników w drodze rekrutacji wewnętrznej.

Preferowani kandydaci do pracy:

- **Mężczyzna 50+** – przemawia za nim poczucie solidarności pokoleniowej oraz bardzo dobra znajomość specyfiki sytuacji, w jakiej znajdują się pracownicy tej kategorii wiekowej, rozumienie potrzeb i obaw.
- **Kobieta 50+** – przemawia za nią wysoka empatia i chęć niesienia pomocy innym. Kobiety 50+ są zwykle bardziej aktywne, przedsiębiorcze, lepiej wykształcone i zmotywowane do dalszego rozwoju zawodowego i osobistego, niż ich rówolatkowie mężczyźni.

Profil kandydata do pracy na stanowisko: Pełnomocnik ds. Pracowników 50+

Lp.	KOMPETENCJE	NIEZBĘDNE	POŻĄDANE
1.	**Wykształcenie**	Wyższe	**Wykształcenie wyższe mile widziane specjalności:** ▪ psychologia, ▪ socjologia, ▪ pedagogika, ▪ praca socjalna.
2.	**Studia podyplomowe, kursy**	-	**Studia podyplomowe z zakresu:** ▪ Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ▪ Pracy socjalnej, ▪ Doradztwa zawodowego, ▪ Akademia trenerów. **Szkolenie z zakresu:** ▪ Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ▪ Coachingu, ▪ Mentoringu, ▪ Szkolenia trenerskie.

3.	**Doświadczenie zawodowe**	Min. 5 lat pracy w danej Firmie	**Praca na stanowisku:** ▪ Specjalista ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, ▪ Specjalista ds. Administrowania Kadrami, ▪ Trener wewnętrzny, ▪ Szkoleniowiec, ▪ Coach, ▪ Specjalista ds. BHP, ▪ menadżer – zarządzający zespołem pracowników,
4.	**Umiejętności**	1. Wysokie umiejętności komunikacji interpersonalnej, ▪ mówienie, ▪ aktywne słuchanie, ▪ zadawanie pytań, ▪ umiejętność posługiwania się słowem pisanym, 2. Planowanie i organizacja pracy własnej, 3. Umiejętność doradzania, wyjaśniania, motywowania, zjednywania, przekonywania, 4. Obsługa programów komputerowych MS Office.	1. Przygotowywanie Opisów Stanowisk Pracy 2. Przygotowywanie i realizacja procesów rekrutacji i selekcji 3. Planowanie i organizacja programów adaptacji 4. Organizacja i koordynowanie realizacji Systemu Oceny Okresowej pracowników 5. Prowadzenie badań diagnozujących predyspozycje osobowościowe pracowników 6. Prowadzenie rozmów motywacyjno-rozwojowych.
5.	**Cechy osobowościowe**	1. Empatia, 2. Chęć niesienia pomocy innym, 3. Sumienność, 4. Rzetelność, 5. Odpowiedzialność, 6. Samodzielność i niezależność w pracy, 7. Wnikliwość, 8. Asertywność, 9. Pomysłowość, 10. Inicjatywa.	1. Stabilność emocjonalna, 2. Poczucie humoru, 3. Umiejętność pracy pod silną presją.

KOMPETENCJE

Kompetencje do pełnienia funkcji zostaną pozyskane/uzupełnione/rozwinięte na podstawie zapoznania się Poradnikiem zwierającym kompendium wiedzy odnośnie zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo oraz procesami, metodologią i narzędziami gotowymi do wdrożenia w każdej Organizacji. Zawarte w poradniku opisy i wyjaśnienia procesów, narzędzi oraz instrukcji ich użytkowania, pozwalają na samodzielne przyswojenie i wdrożenie ich do stosowania w Organizacji bez potrzeby wsparcia zewnętrznych konsultantów czy dodatkowych szkoleń.

GŁÓWNE ZADANIA

Zadania realizowane przez Pełnomocnika ds. Pracowników 50+ będą opierały się na metodologii i narzędziach zawartych w poradniku.

1. Prowadzenie badań diagnozujących cechy i predyspozycje osobowościowe Pracowników 50+,
2. Prowadzenie rozmów motywacyjno-rozwojowych/sesji coachingowych z Pracownikami 50+,
3. Przygotowanie raportu po zrealizowanych badaniach diagnostyczno-rozwojowych dla kadry menadżerskiej wraz rekomendacjami, w jaki sposób wykorzystać predyspozycje osobowościowe oraz kompetencje pracownika, jak rozwijać wiedzę i umiejętności Pracowników 50+,
4. Opracowanie planów rozwoju dla Pracowników 50+ obejmujących rozwój kluczowych kompetencji zawodowych oraz umiejętności ogólnorozwojowych,
5. Wnioskowanie i rekomendowanie do menadżera proponowanych działań szkoleniowo-rozwojowych dla Pracownika 50+, wraz z określeniem sposobu ich realizacji – w ramach własnych zasobów, przy wykorzystaniu podmiotów zewnętrznych,
6. Organizowanie i koordynowanie realizacji działań rozwojowo-szkoleniowych dla Pracowników 50+ zgodnie z przyjętym planem,
7. Prowadzenie cyklicznych badań dotyczących zachowań dyskryminacyjnych w Organizacji,
8. Przygotowywanie raportu po zrealizowanych badaniach dla kadry menadżerskiej, rekomendacja niezbędnych zmian,
9. Współudział w przygotowywaniu Opisów Stanowisk Pracy,
10. Współudział w realizowanych procesach rekrutacji i selekcji, w tym także w rozmowach kwalifikacyjnych,
11. Współudział w przygotowaniu i realizacji procesów adaptacji,
12. Koordynowanie realizacji Ocen Okresowych w Organizacji,
13. Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników z punktu widzenia potrzeb

Organizacji na podstawie zapisów zwartych w Opisach Stanowisk Pracy oraz wyników przeprowadzonej Oceny Okresowej Pracowników,

14. Wsparcie menadżerów w realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi dla pozostałych grup pracowniczych,
15. Wsparcie menadżerów poprzez udzielenie pomocy w rozwoju kompetencji kierowniczych, takich jak np. umiejętności prowadzania rozmów motywacyjno-rozwojowych, sesji coachingowych, przekazywania informacji zwrotnej, opracowanie programu adaptacji,
16. Współpraca z lokalnymi instytucjami wspierającymi rozwój osobisty i zawodowy Pracowników 50+,
17. Wsparcie Pracowników 50+ w rozwoju osobistym poprzez motywowanie inspirowanie oraz proponowanie konkretnych działań rozwojowych.

WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJAMI ZEWNĘTRZNYMI

- Współpraca z lokalnymi instytucjami wspierającymi rozwój osobisty i zawodowy Pracowników 50+ – takimi jak: domy kultury, biblioteki, muzea, stowarzyszenia i inne,
- Współpraca z instytucjami prozdrowotnymi – propagującymi zdrowy styl życia, zabiegi rehabilitacyjne, fizjoterapeutyczne, usługi wellness, zajęcia podtrzymujące i wspomagające aktywność fizyczną,
- Współpraca instytucjami edukacyjnymi – oferta szkoleń w ramach kształcenia ustawicznego, Uniwersytety Trzeciego Wieku, Urzędy Pracy, fundacje, firmy szkoleniowe, konsultanci, trenerzy itp.

Współpraca polegałby na rekomendowaniu i motywowaniu Pracowników 50+ do skorzystania z gotowej oferty usług i działań danej instytucji skierowanych dla osób powyżej 50 roku życia.

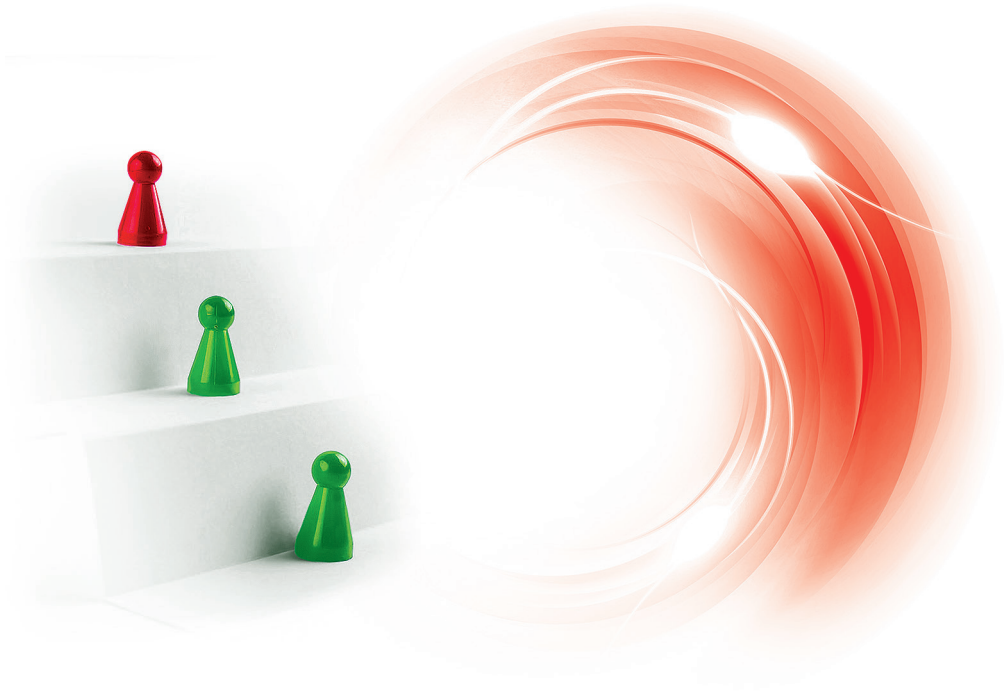
Drugi wariant zakłada szerszy zakres współpracy, polegającej na przygotowaniu przez zewnętrzną instytucję dedykowanego pakietu działań szkoleniowo-rozwojowych, w odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe przez Pełnomocnika ds. Pracowników 50+ w Organizacji.

Pełnomocnik po przeprowadzonej analizie wybiera te potrzeby, które są możliwe do zrealizowania za pośrednictwem danej instytucji, a następnie bierze udział w pracach nad przygotowaniem „dedykowanej oferty". Dzięki temu Organizacja i jej pracownicy otrzymują działania, które w pełniejszy sposób odpowiadają ich potrzebom, a tym samym są skuteczniejsze i przynoszą lepsze rezultaty.

WSPARCIE REALIZACJI PROCESÓW HR DLA CAŁEJ ORGANIZACJI (POZOSTAŁE STANOWISKA PRACY)

- Współudział w realizowanych procesach rekrutacji i selekcji,
- Współudział w organizacji i koordynacji realizacji procesów adaptacji nowo zatrudnionych pracowników,
- Koordynowanie realizacji i opracowania wyników Systemu Oceny Okresowej Pracowników,
- Opracowywanie rocznych planów szkoleń.

Powołanie stanowiska Pełnomocnika ds. Pracowników 50+ pozwoli w pełniejszy sposób kierować (wspierać) rozwojem zawodowym i osobistym Pracowników 50+, reprezentować ich potrzeby, stworzyć środowisko pracy, które umożliwi w większym stopniu wykorzystać potencjał tej grupy zawodowej.



ROZWÓJ KOMPETENCJI MENADŻERSKICH ORAZ KSZTAŁTOWANIE OCZEKIWANYCH POSTAW I ZACHOWAŃ KADRY ZARZĄDCZEJ

Dla Organizacji, które funkcjonują (znajdują się) w relatywnie trudnej sytuacji rynkowej (zmienne otoczenie, duża aktywność konkurencji, coraz większe oczekiwania ze strony klientów), a do tego nie mogą osiągnąć odczuwanej stabilności finansowej, priorytetem będzie bieżący wynik ekonomiczny i poszukiwanie szans wyjścia z kryzysowej sytuacji.

Wszystkie wysiłki i uwaga wówczas skoncentrowane są na utrzymaniu Firmy na rynku i zapewnieniu jej względnej stabilizacji finansowej i perspektyw rozwoju.

Kwestie związane z rozwojem kompetencji pracowników (tym bardziej 50+) odkładane są na bardziej sprzyjający moment. Uwidaczniają się wówczas silne tendencje autokratyczne w zarządzaniu Organizacją, a obszar związany z rozwojem kapitału ludzkiego traktowany jest jako drugorzędny lub często całkowicie pomijany.

Stosunkowo niewielka liczba pracodawców i brak realnych możliwości znalezienia alternatywnego zatrudnienia, powoduje, że pracownicy „godzą się", na taki styl zarządzania nie posiadając innych realnych alternatyw. To wszystko wzmaga przekonanie u Kadry zarządczej, że na ten moment, jest to optymalny sposób kierowania Zespołem i Organizacją (skoro przynosi efekty).

Co więcej, postawy i zachowania zostają utrwalone, a poprawa sytuacji ekonomicznej często nie zmienia podejścia menadżerów do kierowania zespołem pracowników, którzy przywiązali się „sprawdzonych metod zarządzania".

Prowadzenie działań rozwojowo-szkoleniowych skierowanych do pracowników Organizacji wymaga uprzedniego przekonania Właścicieli oraz menadżerów, co do ich przydatności i użyteczności dla Firmy.

Dopóki Kadra zarządcza nie zacznie upatrywać w nich wartości dodanej oraz korzyści dla swojego Przedsiębiorstwa trudno będzie oczekiwać jej wsparcia i zaangażowania w realizacje tych przedsięwzięć.

Kluczowym/krytycznym punktem będzie przekonanie, że rozwój kompetencji pracowników Firmy bezpośrednio przekłada się na poprawę wyników biznesowych i skuteczności funkcjonowania Organizacji oraz na postawę i motywację pracowników.

To w wiedzy, umiejętnościach, pomysłowości, a nade wszystko w zaangażowaniu pracowników tkwi źródło uzyskania przewagi nad konkurencją. Pod warunkiem, że Pracodawca umożliwi rozwój kluczowych kompetencji pracowników oraz da szanse i przestrzeń do ich wykorzystania w codziennej pracy.

W przeciwnym razie wszelkie inicjatywy „oddolne pracowników" nie będą miały szansy realizacji dopóki nie zyskają akceptacji i realnego wsparcia ze strony Kadry zarządczej.

Początkowym działem powinna być praca wykonana nad Kadrą zarządczą obejmująca:

- doskonalenie kompetencji menadżerskich,
- kształtowanie oczekiwanych postaw menadżerskich,
- udzielenia wsparcia metodycznego i narzędziowego,
- uświadomienie problematyki zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo.

Realne wsparcie aktywizacji zawodowej i zwiększanie motywacji do rozwoju zawodowego Pracowników 50+ odbywa się poprzez zmianę postaw właścicieli i kadry menadżerskiej, którzy upatrując korzyść dla Organizacji, będą planować i organizować politykę zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo, tworzyć przestrzeń do jej zaistnienia i wdrażać odpowiednie rozwiązania i narzędzia.

POJĘCIE ZARZĄDZANIA

Zarządzanie jest to proces realizacji celów, zadań, przedsięwzięć za pośrednictwem innych ludzi, przy wykorzystaniu posiadanych zasobów firmy.

Kierowanie to sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi.

Przywództwo jest procesem oddziaływania na zachowania innych osób bez użycia siły, które ma prowadzić do realizacji zakładanych celów.

Przywódca, lider – to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych ludzi bez potrzeby uciekania się do użycia siły.

menadżer posiada dodatkowe narzędzia wpływu – zestaw nagród i kar – za pośrednictwem których podejmuje aktywne, bezpośrednie próby oddziaływania na zachowania podwładnych służące realizacji zakładanych celów.

Zarządzanie – jest to zestaw działań menadżerskich obejmujących planowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji, przewodzenie, motywowanie i kontrolowanie skierowanych na ludzi i pozostałe zasoby Organizacji (finansowe, rzeczowe i informatyczne) oraz wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów Organizacji w sprawny i skuteczny sposób.

Menadżer jest osobą, której podstawowym celem jest realizacja procesu zarządzania.

FUNKCJE MENADŻERSKIE

Główne funkcje menadżerskie:

1. planowanie pracy,
2. organizacja pracy,
3. przewodzenie zespołowi,
4. motywowanie pracowników,
5. monitoring i ocena pracy,
6. rozwój pracowników.

Zarządzanie jest:

Procesem – menadżerowie podejmują wzajemnie powiązane działania dla osiągnięcia zaplanowanych celów.

Planowaniem – menadżerowie wyznaczają cele i zadania do realizacji, opracowują procesy, przygotowują harmonogramy działania, określają priorytety.

Organizowaniem – menadżerowie koordynują prace podległych pracowników, wykorzystując posiadane zasoby, przekazują i delegują zadania do realizacji.

Przewodzeniem – wpływają na zachowania pracowników („bez użycia siły") przekonują, wyjaśniają, zjednują dla realizacji celów.

Motywowaniem – menadżerowie skłaniają pracowników, aby wykonywali powierzone im zadania zgodnie z oczekiwaniami, zachęcają do poprawy wyników, doskonalenia, podejmowania wyzwań.

Kontrolowaniem – menadżerowie na bieżąco i okresowo monitorują rezultaty pracy podległych pracowników.

Każda z wymienionych funkcji wywiera wpływ na efektywność zarządzania. **Sukces menadżera uzależniony jest od jakości i rezultatów pracy podległych pracowników**. Menadżer spełnia bardzo istotną rolę w Organizacji. Jest łącznikiem pomiędzy właścicielem/zarządem a podwładnymi pracownikami. Od jakości i skuteczności jego pracy zależeć będzie to, w jakim stopniu cele i zadania wyznaczone przez „górę" zostaną zrealizowane przez zespół i pojedynczych pracowników. Niezbędne jest zatem odpowiednie przygotowanie i ciągłe doskonalenie umiejętności menadżerskich, pozwalające na skuteczne osiąganie celów stojących przed zespołem pracowników.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA

Żadna Firma nie może skutecznie funkcjonować, jeżeli jej pracownicy nie zaakceptują oczekiwanych od nich czynności, nie wykażą zrozumienia i umiejętności niezbędnych do wykonania tych czynności oraz będą pozbawieni motywacji do ich wykonania.

1. Czynniki niezbędne do efektywnego zarządzania

- poszanowanie godności każdego z pracowników,
- znajomość przez pracowników zadań jakie stoją przed nimi ich zespołem i Firmą,
- zjednanie pracowników do realizacji celów i zadań zawodowych – pracownicy rozumieją, że jest to potrzebne i ważne,
- pracownicy posiadają kompetencje do realizacji wyznaczanych celów i zadań zawodowych – odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności,
- pracownicy posiadają niezbędne zasoby i narzędzia do wykonywania celów oraz zadań,
- pracownicy akceptują swoją rolę zawodową i działania, jakie będą musieli wykonywać w drodze do realizacji postawionych celów i zadań,
- pracownicy są zmotywowani do realizacji zleconych celów i zadań.

Menadżer zrządzający **zespołem zróżnicowanym wiekowo** powinien mieć świadomość różnic, jakie mogą występować pomiędzy pracownikami w różnym wieku i dobierać pod tym kątem najbardziej adekwatne sposoby komunikowania i motywowania. Zindywidualizowany sposób kierowania pozwoli uzyskać wyższy poziom porozumienia i możliwość pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników.

Podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania jest dobra znajomość i zrozumienie podległych pracowników oraz poszanowanie ich godności.

Menadżerowie powinni dążyć do zbudowania partnerskich relacji opartych na wzajemnym szacunku i współpracy. Powinni również rezygnować z zewnętrznych oznak posiadanego statusu i władzy **na rzecz przewodzenia**. Dzięki czemu możliwe będzie uaktywnienie potencjału podległych pracowników ich pomysłowości, przedsiębiorczości i zaangażowania.

Atmosfera partnerskiej współpracy pozwoli na wyzwolenie dodatkowej energii innowacyjności i poczucia odpowiedzialności za realizacje wspólnych celów i całą Organizację.

Menadżerowie powinni umiejętnie zjednoczyć zespół pracowników wokół realizacji wspólnych celów firmowych. Włączać w procesy decyzyjne, dać szansę na wzięcie współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa.

2. Przyczyny nieskutecznych zachowań menadżerskich

- brak poszanowania godności pracowników,
- nieznajomość podległych pracowników – z góry zakładanie że...,
- fałszywy obraz ich możliwości – brak wiedzy odnośnie ich rzeczywistych kompetencji,
- fałszywy obraz ich potrzeb, dążeń i aspiracji pracowników.

Brak znajomości pracowników ich kompetencji i potrzeb, poszanowania ich godności oraz zbudowania partnerskich relacji stanowią najczęstsze przyczyny wadliwych decyzji, konfliktów, nieumiejętnego komunikowania się i motywowania, w konsekwencji nieskutecznego kierowania.

SZCZEGÓLNIE WAŻNE W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYM WIEKOWO

Jeżeli menadżerowie nie znają dobrze pracowników, a decyzje personalne opierają na swoich przypuszczeniach, obiegowej opinii, stereotypach nietrudno o popełnienie błędu w zarządzaniu. Szczególnie jest to ważne w przypadku **Pracowników 50 +,** wokół których nagromadziło się wiele krzywdzących stereotypów, „zniekształcających" rzeczywisty potencjał tej grupy zawodowej i powodujących starty polegające na utracie korzyści wynikających z niewłaściwego wykorzystania zasobów Pracowników 50+ dla potrzeb Organizacji.

3. Umiejętności interpersonalne przydatne w pełnieniu funkcji kierowniczych

Aby skutecznie kierować ludźmi, niezbędne są menadżerom umiejętności interpersonalne pozwalające na skuteczną komunikację, motywowanie oraz wybieranie wpływu

– w szczególności zaś:

- słuchanie,
- mówienie,
- doskonalenie pracowników poprzez kształtowanie odpowiednich zachowań,
- doradzanie pracownikom,
- motywowanie pracowników,
- kierowanie konfliktem,
- posługiwanie się wpływem społecznym i własnym autorytetem.

Warto po raz kolejny podkreślić znaczenie dostosowania sposobu komunikacji do stylu pracy i możliwości **Pracowników 50+**. Odnosi się to zarówno do samego komunikatu (zrozumiałość, czytelność, odwołanie do doświadczeń pracownika), sposobu jego przekazania (przekaz pisemny, ustny) oraz mechanizmu utrwalania (częstotliwości jego powtórzeń). **Ludzie dorośli uczą się w zróżnicowanym tempie i potrzebują różnej ilości czasu na zrozumienie i przyswojenie komunikatów**. Dlatego menadżer powinien umiejętnie dostosowywać swój styl komunikacji do typu pracowników.

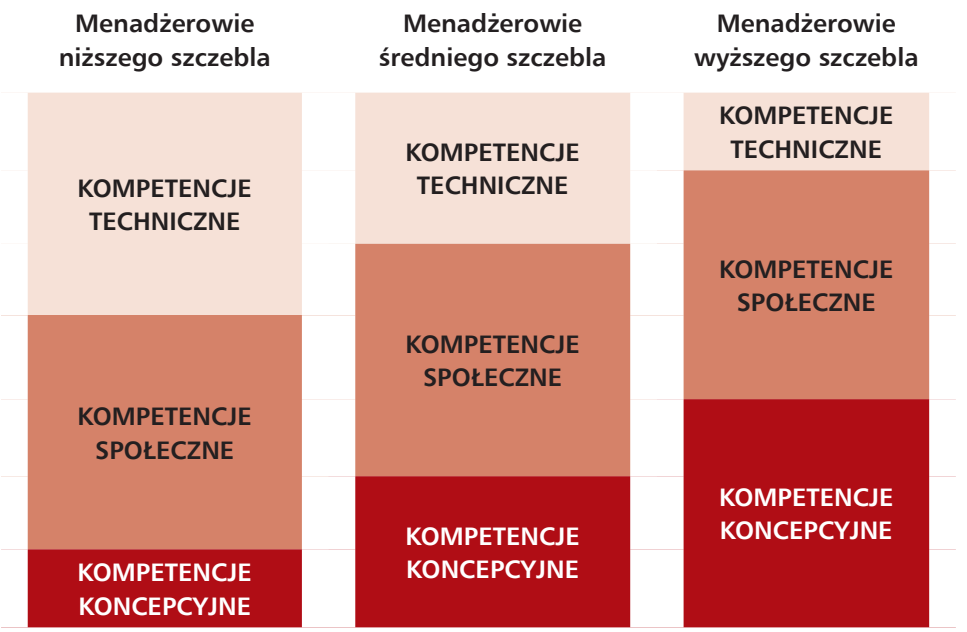
4. Rodzaje umiejętności kierowniczych

Możemy wyróżnić trzy podstawowe rodzaje umiejętności kierowniczych przydatnych menadżerom wszystkich szczebli:

a. **Kompetencje techniczne** – to zdolność do posługiwania się narzędziami, metodami, technologią w określonej specjalności. Menadżerom potrzebne są kompetencje techniczne w takim stopniu, by potrafili skutecznie koordynować realizację zadań, za które odpowiadają.

b. **Kompetencje społeczne** – to zdolność do współpracy z innymi ludźmi, rozumienie ich, motywowanie, przekonywanie, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, wpływanie na postawy i zachowania zarówno poszczególnych jednostek jak i grup pracowników. Menadżerom niezbędne są kompetencje społeczne do efektywnej współpracy oraz zarządzania zespołem pracowników.

c. **Kompetencje koncepcyjne** – to zdolność postrzegania Organizacji jako całości (na wysokim poziomie ogólności), widzenia współzależności poszczególnych jej części, zachodzących procesów i mechanizmów nimi rządzących. Jest to spojrzenie na poziomie strategicznym i taktycznym związane z budowaniem nowych wizji, tworzeniem koncepcji, przewidywaniem nowych trendów. Menadżerom potrzebne są kompetencje koncepcyjne przede wszystkim na wysokim szczeblu menadżerskim.



Na niższych szczeblach zarządzania najważniejsze są **kompetencje techniczne**, zmniejsza się jednak ich znaczenie, gdy menadżer przesuwa się w górę hierarchii zarządzania. Im wyższe miejsce menadżer zajmuje tym bardziej będzie się angażować w ogólne, długofalowe decyzje dotyczące Organizacji.

Kompetencje społeczne są bardzo ważne na wszystkich szczeblach zarządzania. Dlatego, że menadżerowie pracują z ludźmi i przez ludzi. Wysokie umiejętności techniczne i koncepcyjne tracą na znaczeniu, jeżeli nie będą poparte kluczowymi kompetencjami społecznymi.

ZARZĄDZANIE SYTUACYJNE

1. Style działania

Ludzie potrafią dostosowywać swój styl działania do warunków i wytycznych. To, że mają tendencje do funkcjonowania w określony sposób, nie musi oznaczać, że nie potrafią działać inaczej. Zwykle potrafią i zachowują się tak, jak się od nich wyraźnie oczekuje w sytuacjach zawodowych. Gdy tych instrukcji zabraknie, ludzie podejmują działania tak jak lubią, tak jak do tego przywykli lub jak się tego nauczyli.

Style działania to preferowane sposoby funkcjonowania odpowiadające indywidualnym potrzebom jednostek.

Style działania można także zdefiniować, jako trwałe i stabilne wzorce zachowań interpersonalnych.

Znajomość stylów działania pozwala lepiej zrozumieć pracowników, przewidzieć ich zachowania w miejscu pracy. Świadome korzystanie przez menadżerów z wiedzy o stylach społecznego funkcjonowania w środowisku zawodowym staje się skutecznym narzędziem kierowania ludźmi. Większość problemów w zarządzaniu pojawia się w wyniku nieadekwatnych lub nieskutecznych zachowań menadżerskich w stosunku do pracowników, wynikających w znacznej mierze z braku wiedzy na ich temat.

Dla menadżera istotna jest **znajomość preferowanych stylów działania jego podległych pracowników** oraz **samoświadomość jak typowo reagują w określonych sytuacjach** (jaki mają styl zarządzania) oraz kiedy preferowany przez nich sposób działania przynosi pożądany skutek, a kiedy prowadzi do porażki.

Styl zarządzania – to sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych, odzwierciadlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonanie o skutecznym zarządzaniu personelem.

Styl zarządzania – można zdefiniować także prościej – jako wzorce zachowań interpersonalnych menadżera w relacjach z podległymi pracownikami.

Nie ma stylów lepszych czy gorszych. Każdy styl może być efektywny, jeżeli będzie wykorzystany w odpowiedniej sytuacji.

Menadżer, powinien zatem:

- zidentyfikować własny styl działania i zarządzania,
- zidentyfikować preferowane typy i style zachowania podległych pracowników,
- dostosować styl zarządzania do typów pracowników i preferowanych przez nich stylów działania.

Na wszystkich szczeblach Organizacji menadżerowie muszą planować, organizować, przewodzić, motywować i kontrolować. Występują jednak różnice między ilością czasu, jaki poświęcają każdemu z tych działań.

2. Teoria przywództwa sytuacyjnego Herseya i Blancharda

Nie istnieje jeden uniwersalny styl zarządzania ludźmi. Różne style kierowania sprawdzają się w różnych sytuacjach. Menadżer powinien być elastyczny i dostosowywać swój styl i metody działania do konkretnych zmieniających się warunków, minimalizując przy tym wpływ swoich naturalnych zachowań, wynikających z predyspozycji osobowościowych i cech charakteru.

Możemy wyszczególnić dwa główne style zarządzania pracownikami:

a. **Skoncentrowany na CEL** – zwany powszechnie **STYLEM AUTOKRATYCZNYM**

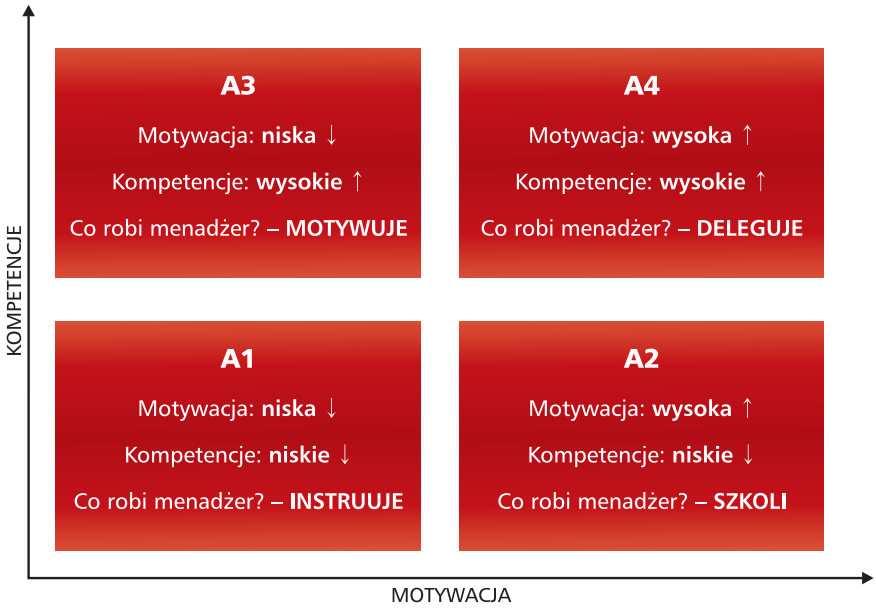
b. **Skoncentrowany na LUDZI** – zwany powszechnie **STYLEM DEMOKRATYCZNYM**

a. **Menadżer skoncentrowany na cel:**
- jednostronnie komunikuje się z pracownikami (mówi do pracowników),
- wyznacza zadania do realizacji,
- określa rezultaty, jakie mają zostać osiągnięte (co ma być zrobione, w jaki sposób i kiedy),
- ustala harmonogramy,
- wyznacza priorytety,
- monitoruje i kontroluje na bieżąco wyniki prac,
- koncentruje się na skuteczności realizacji celów i zadań, rezultatach pracy, twardych wynikach.

b. **Menadżer skoncentrowany na ludzi:**
- komunikuje się dwustronnie z pracownikami (mówi i słucha pracowników),
- buduje dobre relacje w zespole,
- dba o atmosferę i morale pracowników,
- wysłuchuje pracowników, stara się ich zrozumieć,
- pomaga rozwiązywać problemy,
- motywuje, zachęca, wyjaśnia,
- rozwiązuje konflikty,
- włącza w procesy decyzyjne pracowników,
- koncentruje się na zespole pracowników, relacjach w zespole, satysfakcji pracowników.

Stosowanie poszczególnych stylów zarządzania uzależnione jest od typu pracowników. Typologia pracowników jest wypadkową dwóch cech: **kompetencji** oraz ich **motywacji i zaangażowania** w pracę.

Typy pracowników:



Opis czterech typów pracowników:

A1 niekompetentny i niezmotywowany
ma niską wiedzę i umiejętności oraz nie wykazuje chęci i motywacji, by się uczyć i poprawiać wyniki pracy (nic nie potrafi i nie chce się nauczyć),

A2 niekompetentny, ale **zmotywowany**
ma co prawda niskie kompetencje i musi się wiele nauczyć, ale chce tego i bardzo angażuje się w pracę. Zwykle jest to osoba początkująca w swojej roli – początkujący entuzjasta, który:

- rozpoczyna pracę w Firmie,
- obejmuje nowe stanowisko w drodze awansu,
- bierze udział w interesującym projekcie, realizuje ambitne, dające satysfakcję zadanie (niewiele potrafi, ale chce się nauczyć),

A3 kompetentny, ale **stracił motywację**
pracownik o wysokiej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu, stracił zapał i motywację do pracy, popadł w rutynę stagnację lub wypalił się zawodowo (dużo potrafi, ale nie ma chęci),

A4 kompetentny i zmotywowany
najbardziej pożądany pracownik, posiada wiedzę, umiejętności doświadczenie a do tego ma wysoką motywację do pracy (dużo potrafi i ma chęci).

Style zarządzania są odpowiedzią na wyszczególnione powyżej typy pracowników i stanowią jednocześnie wypadkową dwóch tendencji w zarządzaniu personelem:

- **skoncentrowanie na cel** – kontrolowanie instruowanie,
- **skoncentrowanie na ludzi** – wsparcie (szkolenie lub motywowanie).

Style zarządzania:

Opis stylów zarządzania:

S1 Styl instruujący
Menadżer instruuje, wydaje krótkie, precyzyjne polecenia. Sprawdza, czy pracownik zrozumiał, co ma zrobić, na bieżąco kontroluje rezultaty pracy, koryguje niewłaściwe zachowania.

S2 Styl przewodnik
Menadżer szkoli, wyjaśnia, trenuje, w zależności od potrzeb pełni rolę doradcy, mentora, coacha. Równocześnie, dokonuje bieżącej oceny, udziela informacji zwrotnej, koryguje zachowania.

S3 Styl motywujący
Menadżer motywuje, wspiera inspiruje. Słucha, okazuje zainteresowanie i zrozumienie. Pomaga rozwiązywać problemy, udziela pomocy. Przekonuje i zachęca do podejmowania nowych zadań, wyzwań, poszukiwania nowych inspiracji.

S4 Styl delegujący
Menadżer deleguje pracownikom zadania do realizacji, a tym samym przekazuje im niezbędne uprawnienia do podejmowania decyzji oraz większy poziom samodzielności.

Typ pracownika, a styl zarządzania:

TYP PRACOWNIKA	STYL ZARZĄDZANIA
A1 niska motywacja, niskie kompetencje	**S1** INSTRUUJĄCY (DYREKTYWNY)
A2 wysoka motywacja, niskie kompetencje	**S2** PRZEWODNIK (NAUCZYCIEL)
A3 niska motywacja, wysokie kompetencje	**S3** MOTYWUJĄCY
A4 wysoka motywacja, wysokie kompetencje	**S4** DELEGUJĄCY

Jest oczywiste, że każdy menadżer używa wszystkich wymienionych stylów i narzędzi zarządzania. Nieustannie instruuje, uczy, motywuje i deleguje zadania pracownikom. Ważne jest, by miał świadomość, w jakich przypadkach dany styl jest bardziej, a w jakich mniej skuteczny i potrafił **trafnie dobrać najbardziej odpowiedni do sytuacji i typu pracowników**.
Przykładowo instruowanie tylko zniechęci kompetentnego lub zmotywowanego pracownika. Delegowanie zadań osobie, która nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności przyniesie tylko straty, podobnie jak szkolenie pracownika, który posiada kompetencje, a brakuje mu motywacji do wykonywania pracy.

TYP PRACOWNIKA	A1	A2	A3	A4
PRACOWNICY	*Imiona i nazwiska*	*Imiona i nazwiska*	*Imiona i nazwiska*	*Imiona i nazwiska*

STYL ZARZĄDZANIA	S1	S2	S3	S4
DZIAŁANIA	*Zestaw konkretnych działań adekwatnie dobranych do zidentyfikowanego typu pracowników*	*Zestaw konkretnych działań adekwatnie dobranych do zidentyfikowanego typu pracowników*	*Zestaw konkretnych działań adekwatnie dobranych do zidentyfikowanego typu pracowników*	*Zestaw konkretnych działań adekwatnie dobranych do zidentyfikowanego typu pracowników*

PRZEKAZYWANIE ZADAŃ PRACOWNIKOM

Etapy procesu przekazywania zadań:

1. Ustal **KTO** ma zrealizować zadanie – czy posiada niezbędne kompetencje i zasoby (np. narzędzia pracy),
2. Poinformuj **CO** należy zrobić – jakich oczekujesz rezultatów,
3. Jeżeli to niezbędne – powiedz, **JAK** należy wykonać zadanie,
4. Ustal termin wykonania zadania – **KIEDY,**
5. Przekaż informacje, **DLACZEGO** należy je zrealizować,
6. **ZJEDNAJ** pracownika do wykonania zadania (przekonaj, że jest to ważne i potrzebne),
7. Systematycznie **MONITORUJ** postępy prac – na bieżąco przekazuj informację zwrotną,
8. Jeżeli jest taka potrzeba, **DOKONAJ KOREKTY ZACHOWANIA**
9. Na zakończenie **OCEŃ REZULTATY I JAKOŚĆ** realizacji zadania i przekaż informacje zwrotną.

DELEGOWANIE ZADAŃ PRACOWNIKOM

Delegowanie to oddawanie komuś innemu części Twojej pracy, udzielanie mu **pełnomocnictwa** (umocowania) do podejmowania decyzji (niezbędnych do realizacji kluczowych zadań) **z zachowaniem odpowiedzialności** za ich skutki, a także pomyłki.

Korzyści wynikające z delegowania:

- pełniejsze wykorzystanie kompetencji i potencjału pracowników,
- stymulowanie rozwoju zawodowego pracowników,
- zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników,
- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu pracowników,
- oszczędność czasu pracy delegującego menadżera.
-

Delegowanie – pamiętaj by:

1. Zlecone zadanie było **sprecyzowane i jasno postawione.**
2. Zlecone zadanie zostało przydzielone osobie o **odpowiednich kompetencjach** do jego wykonania.
3. **Sprecyzować rezultaty**, których oczekujesz.
4. Wyznaczyć **termin wykonania** zadania **i sprawować kontrolę nad postępem prac.**
5. **Upewnić się, że pracownik zrozumiał** – w jaki sposób ma zrealizować zadanie (zgodnie z Twoimi intencjami).
6. **Nie dawać zbyt wielu szczegółowych rad**, ponieważ ludzie pracują lepiej i czerpią z pracy zadowolenie, gdy mogą podejmować decyzje.
7. **Udzielić** osobie, której zlecasz zadanie, wszelkich **niezbędnych uprawnień wykonawczych.**
8. **Kontrolować zlecone zadanie w sposób dyskretny**, np. wysokowykwalifikowani pracownicy mogą nie potrzebować kontaktu ze zlecającym do momentu ukończenia pracy. Natarczywe kontrolowanie pracowników zawsze daje negatywne skutki.
9. **Ogłosić innym pracownikom, komu zleciliśmy dane zadanie i że ta osoba jest za nie odpowiedzialna**, ma odpowiednie uprawnienia, a inni mogą współpracować z delegowanym w wykonaniu zadania.

INFORMACJA ZWROTNA – FEED BACK

Wytyczne:

1. systematycznie udzielaj informacji zwrotnej,
2. informacja zwrotna jest niezbędna zarówno w sytuacji, gdy pracownik powinien poprawić jakość i rezultaty swojej pracy, a także gdy odnosi sukcesy,
3. informacja zwrotna powinna zostać przekazana bezpośrednio po zdarzeniu,
4. informacja zwrotna przekazywana jest w cztery oczy, w odpowiednim miejscu,
5. bądź rzeczowy i precyzyjny, opieraj się na faktach (co, jak, gdzie, kiedy się wydarzyło i jakie niesie to konsekwencje),
6. odnieś się do konkretnych rezultatów pracy, postaw, zachowań – nie zaś osoby jako takiej,

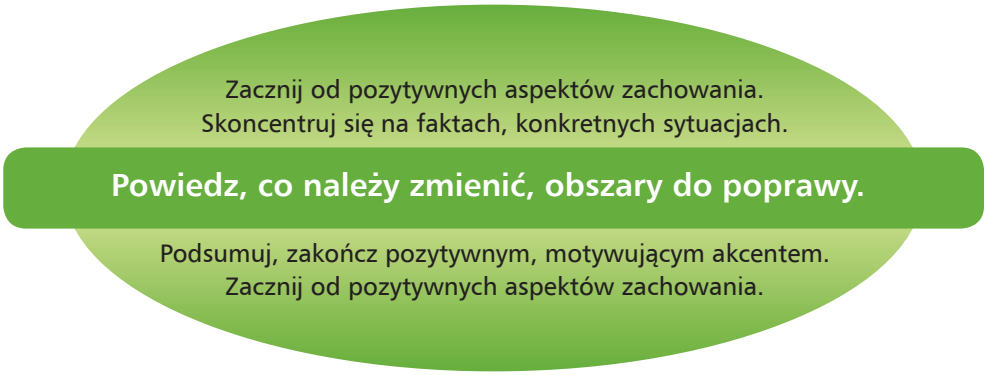
7. „zachowuj chłodną głowę", studź emocje,
8. unikaj konfrontacji.

Struktura rozmowy:

1. zbuduj odpowiednią atmosferę,
2. przedstaw cel spotkania,
3. doceń dotychczasowe wyniki pracy i zaangażowanie w pracę,
4. przedstaw uczciwą i obiektywną informację zwrotną,
5. zdiagnozuj przyczyny obecnego stanu rzeczy,
6. zaoferuj swoje wsparcie i pomoc,
7. opracuj/zleć przygotowanie pracownikowi planu naprawczego,
8. ustal harmonogram realizacji planu naprawczego (wyznacz daty kontroli),
9. przekonaj pracownika co do słuszności podejmowanych działań,
10. zakończ spotkanie motywującym akcentem.

WAŻNE:

1. informacja zwrotna nie jest ukierunkowana na przeszłość (co się już wydarzyło), ale przede wszystkim na przyszłość (co zrobić, aby pracownik nie popełniał więcej tych błędów i poprawił wyniki pracy),
2. informacja zwrotna jest głównym narzędziem do motywowania i rozwoju pracowników,
3. **Technika przekazywania informacji zwrotnej – tzw. kanapka:**



Trudno przecenić rolę i znaczenie informacji zwrotnej jako podstawowego i niezwykle skutecznego narzędzia zarządzania personelem, zarówno w obszarze zwiększania jakości i rezultatów pracy, motywowania, kształtowania oczekiwanych postaw oraz rozwoju i doskonalenia pracowników.

OPISY STANOWISK PRACY – JAKO PODSTAWA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI

Opisy Stanowisk Pracy określają zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności na danym stanowisku. Precyzują miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej, zależności pomiędzy stanowiskami oraz opisują kompetencje, jakie powinien posiadać pracownik, by mógł skutecznie wykonywać zadania na danym stanowisku pracy.

Opisy Stanowisk Pracy stanowią podstawę zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności organizacji pracy obecnych pracowników, rekrutacji i selekcji nowych, prowadzenia polityki szkoleniowej, systemu ocen pracowników oraz systemów motywacyjnych.

SCHEMAT PROCESU: PRZYGOTOWANIE I WDROŻENIE OPISÓW STANOWISK PRACY

Opisy Stanowisk Pracy pozwalają w Organizacji skuteczniej projektować i realizować politykę personalną oraz w większym stopniu wykorzystywać potencjał zatrudnionych pracowników, a dzięki temu lepiej realizować cele biznesowe.

Opisy Stanowisk Pracy, tym samym stanowią istotne narzędzie w rękach menadżerów do skutecznego zarządzania i motywowania pracowników zespołów zróżnicowanych wiekowo.

Opisy Stanowisk Pracy będąc podstawą opracowania i wdrożenia głównych technik i procedur rozwoju kapitału ludzkiego **pozwalają realnie kształtować politykę personalną ukierunkowaną na motywowanie i aktywizację zawodową Pracowników 50+.**

Opisy Stanowisk Pracy oddziałują także bezpośrednio na postawy i zachowania pracowników zróżnicowanych wiekowo. Poprzez określenie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz kryteriów oceny efektywności pracy, **Pracownicy 50+ zyskują wiedzę odnośnie oczekiwanych standardów wykonywania zadań zawodowych** na danym stanowisku, a także **otrzymują jasne i czytelne wytyczne, jak można poprawić wyniki pracy oraz jak doskonalić kompetencje zawodowe.**

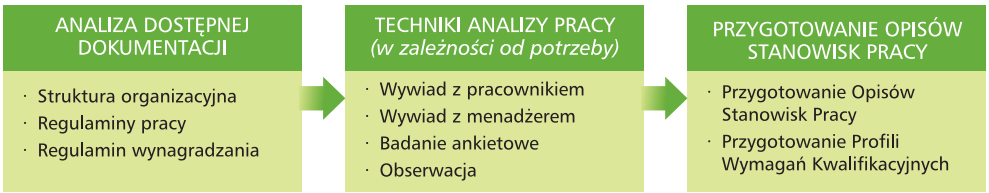
Przygotowanie Opisów Stanowisk wymaga uprzednio przeprowadzenia analizy pracy.

ANALIZA PRACY

Analiza pracy – jest to usystematyzowany proces zbierania i analizowania informacji o czynnościach wykonywanych na stanowisku, warunkach pracy, wymaganiach kwalifikacyjnych. Dokonując analizy stanowiska pracy należy dążyć do wyraźnego identyfiko-

wania zadań, uprawnień i zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku. Efektem analizy stanowiska pracy jest **opis stanowiska pracy** oraz **profil wymagań kompetencyjnych** na tym stanowisku.

Schemat Analizy pracy:



Przebieg analizy pracy:

1. zebranie dostępnej dokumentacji,
2. gromadzenie informacji za pomocą technik analizy pracy,
3. sporządzenie opisów stanowisk pracy,
4. sporządzenie profili wymagań kompetencyjnych.

Pierwszym etapem analizy jest zapoznanie się z dostępną dokumentacją: funkcjonującym regulaminem pracy, regulaminem wynagradzania, strukturą organizacyjną, zakresami obowiązków i innymi przydatnymi materiałami. Na tej podstawie staramy się określić, jak przebiegają procesy pracy, jakie są relacje służbowe i funkcjonalne pomiędzy stanowiskami i komórkami organizacyjnymi.

W kolejnym etapie przeprowadzana jest analiza pracy przy zastosowaniu następujących technik:

a. wywiad z pracownikiem wykonującym pracę na badanym stanowisku pracy,
b. wywiad z menadżerem liniowym lub przełożonym wyższego szczebla,
c. kwestionariusz ankiety,
d. obserwacja.

Technika wywiadu polega na przeprowadzeniu rozmowy:

- z pracownikiem zajmującym dane stanowisko,
- z menadżerem, bezpośrednim przełożonym/przełożonym wyższego szczebla.

Rozmowa przeprowadza jest przy użyciu kwestionariusza, którego konstrukcja jest identyczna, jak struktura Opisu Stanowiska Pracy.

Technika ta umożliwia wyjaśnienie i pogłębienie informacji uzyskanych z innych źródeł, jest skuteczna oraz stosunkowo łatwa do wykonania, należy jednak do metod czasochłonnych.

Kwestionariusz ankiety jest bardzo „wydajną" techniką, umożliwia zdobycie dużej ilości informacji w krótkim czasie. Specjalnie przygotowany kwestionariusz może być wypełniany równocześnie przez wiele osób. Skuteczność tej techniki uzależniona jest

jednak od dobrej woli, umiejętności oraz zaangażowania osób go wypełniających.

Obserwacja stosowana jest zazwyczaj do opisu prostych, powtarzalnych prac (często manualnych). Technika polega na obserwacji osób podczas wykonywania pracy na danym stanowisku pod kątem, co robią, jak to robią i ile zajmuje im to czasu. Obserwacja zaliczana jest do metod czasochłonnych.

Podczas analizy pracy należy pamiętać, by:

a. za każdym razem poinformować rozmówców, jaki jest cel prowadzonego badania i w jaki sposób będzie przebiegało pozyskiwanie danych,
b. wyraźnie oddzielać charakterystykę zadań i stanowiska pracy od charakterystyki osób je zajmujących,
c. zebrać informacje o stanowisku pracy z kilku źródeł (wzajemnie się uzupełniających).

OPIS STANOWISKA PRACY

Opis stanowiska pracy jest to jasno sprecyzowany opis zadań niezbędnych do wykonywania na danym stanowisku pracy. Odpowiada na pytanie: *czego wymaga stanowisko?*

Zakres informacji zawartych w Opisie Stanowiska Pracy:

1. nazwa stanowiska pracy,
2. cel istnienia stanowiska,
3. miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej,
4. usytuowanie stanowiska w formalnym podziale pracy (komu podlega i kto jest mu podporządkowany),
5. zastępstwa aktywne i pasywne (kogo zastępuje i przez kogo jest zastępowany),
6. zakres zadań wykonywanych na danym stanowisku,
7. uprawnienia pracownika związane z wykonywaniem zadań kluczowych,
8. odpowiedzialność ponoszona przez pracownika (za co konkretnie odpowiada, przed kim i czym jest ona mierzona),
9. powiązania stanowiskowe wewnątrz organizacji oraz kontakty z podmiotami zewnętrznymi,
10. kryteria oceny pracy,
11. warunki pracy, narzędzia pracy itp.

Profil wymagań kompetencyjnych – jest to opis wiedzy, umiejętności oraz predyspozycji osobowościowych, jakie są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku. Odpowiada na pytanie: *jaka osoba jest potrzebna na stanowisku?*

Zakres informacji zawartych w profilu wymagań kompetencyjnych:

1. wykształcenie,
2. wiedza specjalistyczna,

3. umiejętności,
4. doświadczenie,
5. cechy osobowościowe.

Przykładowy Opis Stanowiska Pracy.

OPIS STANOWISKA PRACY

Lp.	Nazwa stanowiska	DORADCA TECHNICZNO-HANDLOWY
1.	**Pion**	Handlowy
2.	**Komórka organizacyjna**	Dział Sanitarny
3.	**Stanowisko podlega**	Koordynator Działu Sanitarnego
4.	**Stanowisku podlegają**	-
5.	**Zastępuje**	Doradca Techniczno-Handlowy, Koordynator Działu Sanitarnego.
6.	**Jest zastępowany**	Doradca Techniczno-Handlowy, Koordynator Działu Sanitarnego.
7.	**Współpracuje ze stanowiskami wewnątrz organizacji**	1. Kierownik Działu Zakupów, 2. Kierownik Magazynu i Transportu, 3. Koordynator ds. Magazynu, 4. Główna Księgowa, 5. Koordynator ds. Należności, 6. Magazynier, 7. Kasjer, 8. Przedstawiciel Handlowy.
8.	**Współpracuje z podmiotami zewnętrznymi**	Klienci, Kontrahenci, Dostawcy.
9.	**Cel istnienia stanowiska**	Sprzedaż produktów oraz zapewnienie wysokiej jakości obsługi klientów.

10.	**Zakres zadań i odpowiedzialności**	1. Obsługa klientów indywidualnych i instytucjonalnych zgodnie z obowiązującymi standardami: - przywitanie i nawiązanie kontaktu z klientem, - rozpoznanie potrzeb klienta, - przygotowanie i prezentacja oferty, - prowadzenie negocjacji handlowych (rozmów handlowych), - finalizacja sprzedaży, - wystawianie faktur, - dołożenie wszelkich starań, by uzyskać satysfakcję klienta, 2. Realizacja zadań sprzedażowych na podstawie przydzielonego planu sprzedaży, 3. Pozyskiwanie nowych klientów, 4. Doradztwo i fachowa informacja, dotycząca oferowanych produktów i rozwiązań w odpowiedzi na rozpoznane potrzeby klientów, 5. Utrzymanie długotrwałych i pozytywnych relacji z klientami, 6. Zapewnienie klientom opieki posprzedażowej, 7. Przygotowywanie i składanie specyfikacji zamówień do Działu Zakupów, 8. Ekspozycja towarów zgodnie z firmowym standardem, 9. Utrzymanie należytego porządku na stanowisku pracy i salonie sprzedaży, 10. Wnioskowanie o dokonanie zmian w ofercie produktowej, 11. Inicjowanie akcji promocyjnych, 12. Terminowe i skrupulatne prowadzenie dokumentacji handlowej, 13. Systematyczne uzupełnianie wiedzy odnośnie oferowanych produktów, 14. Wstępna ocena wiarygodności klienta, 15. Budowanie pozytywnego wizerunku Działu i Firmy, 16. Inne zadania zlecone przez bezpośredniego przełożonego.

11.	**Zakres uprawnień**	1. Wystawianie faktur, 2. Sporządzanie specyfikacji zamówień, 3. Prowadzenie negocjacji handlowych, 4. Udzielanie rabatów.
12.	**Kryteria oceny pracy**	1. **Wolumen sprzedaży** – na podstawie stopnia realizacji miesięcznych planów sprzedaży, 2. **Kwota zysku** – na podstawie stopnia realizacji miesięcznych planów, 3. **Jakość obsługi klienta** – na podstawie oceny bieżącej dokonanej przez Koordynatora Działu Sanitarnego, 4. **Bardzo dobra znajomość oferty produktowej** – na podstawie wyników testów znajomości produktów, 5. **Kompletność, terminowość i skrupulatność w prowadzeniu dokumentacji handlowej** – na podstawie oceny bieżącej dokonanej przez Koordynatora Działu Sanitarnego, 6. **Utrzymanie należytego porządku na stanowisku pracy oraz w salonie sprzedaży** – na podstawie oceny bieżącej dokonanej przez Koordynatora Działu Sanitarnego, 7. **Ekspozycja towarów na półkach zgodnie ze standardem firmowym** – na podstawie oceny bieżącej dokonanej przez Koordynatora Działu Sanitarnego, 8. **Sumienność i rzetelność wykonywania zadań zawodowych** – na podstawie oceny bieżącej dokonanej przez Koordynatora Działu Sanitarnego, 9. **Liczba nowych klientów** – na podstawie stopnia realizacji miesięcznych planów, 10. **Satysfakcja klientów** – na podstawie miesięcznych badań dotyczących zadowolenia i satysfakcji klientów ze współpracy.
13.	**Narzędzia pracy**	1. Komputer, 2. Telefon stacjonarny, 3. Drukarka, 4. Faks.
14.	**Czas pracy**	Pełny etat, zgodnie z Kodeksem Pracy.
15.	**Miejsce pracy**	Salon sprzedaży – Centrala Lublin.

16.	Wymagania kwalifikacyjne	Niezbędne	Pożądane
17.	**Wykształcenie**	Średnie,	Wyższe techniczne,
18.	**Wiedza fachowa**	1. Bardzo dobra znajomość oferty produktowej (urządzenia sanitarne), 2. Bardzo dobra znajomość branży instalacyjnej, 3. Umiejętność doradzania i proponowania optymalnych rozwiązań technicznych, 4. Znajomość zasad ekspozycji produktów w salonie sprzedaży, 5. Dobra znajomość obiegu dokumentacji handlowej, 6. Dobra znajomość procedur weryfikacji wiarygodności klientów.	
19.	**Umiejętności komunikacyjne i sprzedażowe**	1. Otwartość na kontakty społeczne, 2. Naturalna przedsiębiorczość (zaradność) oraz inicjatywa, 3. Znajomość technik sprzedaży: - rozpoznawanie potrzeb klienta, - typologia klienta, - prowadzenie rozmów, handlowych (negocjacji handlowych), - finalizacja sprzedaży, 4. Wysoki poziom komunikacji interpersonalnej.	Obsługa trudnego (roszczeniowego) klienta, Radzenie sobie z zastrzeżeniami klienta, Stosowanie języka korzyści.
20.	**Umiejętności obsługi programów komputerowych i urządzeń biurowych**	1. Biegła obsługa programu komputerowego SAP, 2. Dobra obsługa programów komputerowych MS Office: Word, Excel, 3. Umiejętność obsługi urządzeń biurowych: telefonu, drukarki, faksu, skanera, itp.	

21.	**Znajomość języków obcych**		**Język angielski** – poziom podstawowy, **Język rosyjski** – poziom średnio-zaawansowany.
22.	**Doświadczenie zawodowe**	Min. 1 rok doświadczenia na stanowisku handlowym w branży instalacyjnej,	2 lata pracy na stanowisku handlowo-technicznym w branży urządzeń sanitarnych.
23.	**Predyspozycje osobowościowe**	1. Sumienność, 2. Rzetelność, 3. Uczciwość, 4. Odpowiedzialność, 5. Zaradność, 6. Cierpliwość, 7. Umiejętność pracy zespołowej.	Umiejętność pracy pod presją czasu i wyniku, Poczucie humoru.

……..... …….....

Data i czytelny podpis Pracownika Data i czytelny podpis Przełożonego

WDROŻENIE OPISÓW STANOWISK PRACY

Bardzo istotny jest także sposób wdrożenia Opisów Stanowisk Pracy. Celem działania jest nie tylko zapoznanie pracowników z nowym/zaktualizowanym zakresem zadań, uprawnień i odpowiedzialności, ale także przekonanie ich do nowych wytycznych, danie czasu na naukę i testowanie, udzielnie wszelkich niezbędnych informacji.

Menadżer powinien przeprowadzić kompleksową akcję informacyjną, (oficjalny komunikat do pracowników, spotkania z zespołem, spotkania indywidualne), która pozwoli, także na rozwianie wszelkich obaw i wątpliwości, koncertując się na korzyściach, jakie zyskuje pracownik i Firma z implementacji Opisów Stanowisk Pracy.

Schemat wdrożenia Opisów Stanowisk Pracy

Oficjalne Ogłoszenie wdrożenia Opisów Stanowiska Pracy

↓

Przeprowadzenie akcji informacyjnej

↓

Wręczenie, omówienie i podpisanie Opisów Stanowisk Pracy

↓

Dołączenie Opisów Stanowisk Pracy do Akt Personalnych

↓

Czas na testowanie i naukę

↓

Rozpoczęcie obowiązywania zapisów i wytycznych Opisów Stanowisk Pracy

Etapy wdrożenia opisów stanowisk pracy:

1. Menadżer oficjalne ogłasza wdrożenie Opisów Stanowisk Pracy w Organizacji (z konkretną datą),
2. Menadżer przeprowadza akcję informacyjną obejmującą spotkania: grupowe i indywidualne, podczas których wyjaśnia cel i sposób wdrożenia, zastosowanie oraz korzyści wynikające z Opisów Stanowisk Pracy. Odpowiada na pytania pracowników, rozwiewa obawy i wątpliwości,
3. Menadżer drukuje Opisy Stanowisk Pracy (po dwa egzemplarze) dla każdego pracownika,
4. Menadżer podczas indywidualnych spotkań (z każdym z podległych pracowników) wręcza i omawia opisy, a następnie prosi o ich podpisanie (w 2 egzemplarzach),
5. Spotkanie dla pracownika to także możliwość zadawania pytań i uzyskania wyjaśnień odnośnie obaw i wątpliwości związanych z wdrożeniem opisów,
6. Podpisany egzemplarz Opisu Stanowiska Pracy otrzymuje pracownik, a drugi zostaje dołączony do jego Akt Personalnych,
7. Dobrą praktyką jest, by pomiędzy terminem podpisania, a datą, od kiedy zaczynają obowiązywać Opisy Stanowisk Pracy zaplanować **okres przejściowy** – czas, w którym Organizacja i pracownik uczą się nowego trybu pracy,
8. Menadżer od ustalonej daty wdrożenia dokumentu rozpoczyna egzekwowanie zawartych w nim zapisów (tak jak np. przeprowadzanie cyklicznej bieżącej/miesięcznej, jakości i rezultatów pracy podległego pracownika).

Opis to obustronne zobowiązanie pomiędzy pracownikiem oraz jego przełożonym. Zamieszczając swój podpis na dokumencie pracownik deklaruje, że zawarte w nim zapisy przyjmuje do wiadomości i stosowania.

ZASTOSOWANIE OPISÓW STANOWISK PRACY

Lp.	PROCES HR	ZASTOSOWANIE
1.	**Rekrutacja i selekcja**	▪ Opisy Stanowisk Pracy stanowią podstawę do przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji – jednoznacznie precyzują, kogo szukamy na wakujące stanowisko, ▪ Opisy Stanowisk Pracy określają, jakie zadania zawodowe wykonywane są na danym stanowisku i jakich kompetencji wymagają (stanowią gotowe kryteria rekrutacyjne),
2.	**Adaptacja**	▪ Opis stanowiska pracy stanowi bardzo istotne źródło informacji dla nowo zatrudnionego pracownika: - jaki jest cel istnienia obejmowanego stanowiska, zakres zadań i odpowiedzialności oraz kryteria oceny pracy, - miejsce stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej, formalnym i funkcjonalnym podziale pracy, - z kim dane stanowisko współpracuje we wewnątrz i na zewnątrz Organizacji, - kompetencje, jakie powinien posiadać pracownik, by mógł skutecznie realizować zadania zawodowe – jednoznaczna wskazówka obszaru do rozwoju dla pracownika,
3.	**System szkoleń**	▪ Opisy Stanowisk Pracy stanowią podstawowe źródło informacji, jaka wiedza i umiejętności są niezbędne do właściwego wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku pracy, ▪ Porównanie aktualnego poziomu wiedzy i umiejętności pracowników w relacji do oczekiwanego poziomu (zapisanego w Opisach) – definiuje lukę kompetencyjną i stanowi gotowy zestaw potrzeb szkoleniowych,
4.	**Ocena bieżąca**	▪ Opisy Stanowisk Pracy zawierają w swojej strukturze gotowe „Kryteria oceny pracy"(pkt. 12)
5.	**System Oceny Okresowej Pracowników (SOOP)**	▪ Opisy Stanowisk Pracy stanowią podstawowy zasób wiedzy odnośnie ocenianych stanowisk pracy, ▪ Cel istnienia stanowiska oraz zakres zadań i odpowiedzialności stanowią podstawę do opracowania kryteriów ilościowych SOOP, ▪ Opis wymagań kompetencyjnych stanowi podstawę do opracowania kryteriów oceny poziomu kompetencji pracowników,
6.	**System motywacyjny**	▪ Opisy Stanowisk Pracy jednoznacznie informują pracownika, jakie ma zadania do wykonania, za co odpowiada i wg jakich kryteriów dokonywana jest bieżąca ocena efektywności jego pracy – czyli jaki jest oczekiwany standard wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku, ▪ Opisy Stanowisk Pracy określają, jaki poziom kompetencji powinien posiadać pracownik by mógł skutecznie realizować zadania zawodowe – jednoznaczna wskazówka obszaru do rozwoju dla pracownika.

Poniżej zaprezentowany zostaje przykładowy Arkusz Oceny Miesięcznej, zbudowany na bazie kryteriów oceny Opisu Stanowiska Pracy. Ilustruje on mechanizm, w którym pracownik otrzymuje informacje, jakie są wymagania pracy na zajmowanym stanowisku (jaki ma zakres zadań, jaki ma zakres uprawnień, jaki ma zakres odpowiedzialności) oraz jakie są kryteria oceny jego pracy.

Wszyscy pracownicy zajmujący dane stanowisko oceniani są sprawiedliwie, wg tych samych kryteriów, narzędzi i zobiektywizowanych wskaźników. Ocena efektywności opiera (koncentruje) się na konkretnych, merytorycznych danych, eliminowane są czynniki subiektywne.

Taki mechanizm oceny bieżącej w znaczący sposób zapewnia obiektywizację oceny rezultatów pracy, ograniczając subiektywizm i zachowania dyskryminujące.

Przykładowy Arkusz Oceny Miesięcznej:

ARKUSZ OCENY MIESIĘCZNEJ			
OCENIANY MIESIĄC		DATA WYPEŁNIENIA	
OCENIANY PRACOWNIK			
STANOWISKO		Doradca Techniczno-Handlowy	
MENADŻER DOKONUJĄCY OCENY			
STANOWISKO			

SKALA OCENY:

A++ – **znacznie powyżej oczekiwań** – pracownik trwale i konsekwentnie przekracza oczekiwania,

A+ – **powyżej oczekiwań** – pracownik spełnia oczekiwania, czasami je przekracza,

A – **zgodnie z oczekiwaniami** – pracownik spełnia wszystkie oczekiwania (w 100%),

B – **nieco poniżej oczekiwań** – pracownik zazwyczaj spełnia oczekiwania (czasami rezultaty pracy są nieco poniżej oczekiwań),

C – **znacznie poniżej oczekiwań** – pracownik rzadko spełnia oczekiwania.

Lp.	KRYTERIUM OCENY	SKALA OCENY					UWAGI
		A++	A+	A	B	C	
1.	Realizacja miesięcznego planu sprzedaży,						

2.	**Realizacja miesięcznego planu kwoty zysku,**	A++	A+	A	B	C	
3.	**Jakość obsługi klienta,** - Proaktywnie identyfikuje potrzeby klienta i zaspokaja je w trosce o jego satysfakcję, - Posiada dobrą znajomość technik sprzedaży oraz umiejętność praktycznego i efektywnego stosowania ich w kontaktach z klientem, - Stale rozwija i doskonali swoje umiejętności zawodowe,	A++	A+	A	B	C	
4.	**Znajomość oferty produktowej,** - Posiada bardzo dobrą znajomość oferty produktowej (urządzenia sanitarne), - Posiada bardzo dobrą znajomość branży instalacyjnej, - Umiejętnie, fachowo doradza i proponuje optymalne rozwiązania techniczne,	A++	A+	A	B	C	
5.	**Kompletność, terminowość i skrupulatność w prowadzeniu dokumentacji handlowej,**	A++	A+	A	B	C	
6.	**Utrzymanie należytego porządku na stanowisku pracy oraz w salonie sprzedaży,**	A++	A+	A	B	C	
7.	**Ekspozycja towarów na półkach z zgodnie ze standardem firmowym,**	A++	A+	A	B	C	
8.	**Sumienność i rzetelność wykonywania zadań zawodowych,**	A++	A+	A	B	C	

9.	**Liczba nowych klientów,**	A++	A+	A	B	C	
10.	**Satysfakcja i zadowolenie klientów,**	A++	A+	A	B	C	
11.	**OCENA KOŃCOWA**	A++	A+	A	B	C	

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA OPISÓW STANOWISK PRACY

CO ZYSKUJE PRACOWNIK 50+

1. **Jasność doprecyzowany zostaje standard wykonywania pracy na danym stanowisku pracy:**
   - zakres zadań,
   - zakres uprawnień,
   - zakres odpowiedzialności.
2. **Zyskuje informacje, jaka wiedza i umiejętności są niezbędne do właściwego wykonywania pracy na danym stanowisku.**
3. **Ma świadomość, jakie kompetencje powinien rozwijać, aby poprawić wyniki pracy.**
4. **Zyskuje świadomość, w jaki sposób i wg jakich kryteriów będzie mierzona efektywność jego pracy.**
5. **Minimalizowany jest wpływ subiektywizmu i stereotypów w postrzeganiu i ocenie pracy Pracowników 50+, poprzez koncentrowanie się na merytorycznych kryteriach, rezultatach i jakości pracy, ocenie konkretnych zachowań wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań.**
6. **Zmniejszenie ryzyka dyskryminacji przy podejmowaniu decyzji personalnych ze względu na wiek pracowników.**
7. **Otrzymuje jasne i czytelne wytyczne, jak można doskonalić wyniki pracy oraz jak doskonalić kompetencje zawodowe.**

CO ZYSKUJĄ MENADŻEROWIE ZARZĄDZAJĄCY ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYMI WIEKOWO

1. Możliwość realnego kształtowania polityki personalnej ukierunkowanej na motywowanie i aktywizację zawodową Pracowników 50+.

2. Podstawowe narzędzie do efektywnego zarządzania personelem zróżnicowanym wiekowo w następujących obszarach:
   - **projektowanie zasobów ludzkich** – podstawa do określenia ilu i jakich pracowników potrzebuje przedsiębiorstwo, by mogło skutecznie funkcjonować,
   - **rekrutacja i selekcja** – podstawa do określenia kryteriów rekrutacji i selekcji Kandydatów do pracy,
   - **adaptacja** – pomoc we wdrożeniu i przygotowaniu do samodzielnej pracy nowego pracownika,
   - **system szkoleń** – podstawa do określenia wiedzy i umiejętności niezbędnych do właściwego wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku pracy,
   - **ocena bieżąca** – podstawa do określenia kryteriów oceny bieżącej,
   - **System Oceny Okresowej Pracowników** – podstawa do określenia kryteriów efektywnościowych i kompetencyjnych oraz zaplanowania działań mających na celu poprawę wyników pracy i rozwój kompetencji zawodowych pracowników,
   - **system motywacyjny** – określenie oczekiwanego standardu pracy oraz poziomu wymagań kompetencyjnych, do jakich powinien dążyć pracownik,
   - **przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym** – podejmowanie decyzji personalnych, kierując się wymaganiami stanowisk pracy i kompetencjami pracowników.

REKRUTACJA I SELEKCJA

WSTĘP DO PROCESU REKRUTACJI I SEKCJI

Rekrutacja i selekcja Kandydatów do pracy jest jednym z najważniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Od tego, jakich pracowników będzie miała Organizacja zależeć będzie jej funkcjonalność, użyteczność oraz skuteczność w realizacji postawionych celów.

Główne funkcje procesu rekrutacji i selekcji:

- Pozyskanie do Organizacji odpowiednich pracowników – posiadających oczekiwane, kompetencje, predyspozycje osobowościowe, potencjał rozwojowy motywacje do zatrudnienia itp.,
- Przeprowadzanie diagnozy kompetencji oraz predyspozycji osobowościowych Kandydatów do pracy na podstawie zobiektywizowanych kryteriów i mierników,
- Zabezpieczenie przed praktykami dyskryminacyjnymi,
- Minimalizowanie ryzyka popełnienia błędów rekrutacyjnych.

Jednym z największych ograniczeń w aktywizacji zawodowej Pracowników 50+ są relatywnie małe szanse na znalezienie satysfakcjonującego zatrudnienia. Często sam udział w postępowaniu rekrutacyjnym traktowany jest jako niezwykle „wyjątkowe" zdarzenie, co dodatkowo zmniejsza motywację do dalszego rozwoju kompetencji oraz kariery zawodowej.

Zazwyczaj bariera pojawia się już na samym początku, kiedy pracodawca, mając do dyspozycji młodszych kandydatów do pracy, nawet nie zamierza brać pod uwagę kandydatur Pracowników 50+. Takie praktyki w ewidentny sposób ograniczają swobodny dostęp do obsady stanowisk oraz noszą znamiona zachowań dyskryminacyjnych. Często zdarza się, że kandydatura Pracownika 50+ nie jest analizowana pod katem jego kompetencji, doświadczeń, zgodności z poszukiwanym profilem, ale automatycznie odrzucana ze względu na wiek. Kandydat do pracy 50+ nawet nie ma szansy spotkać się z potencjalnym pracodawcą, aby zaprezentować swoje kwalifikacje oraz sylwetkę zawodową.

Proponowaną odpowiedzią na zarysowany problem jest postulat **profesjonalizacji funkcji personalnej** w Organizacji, także w zakresie rekrutacji i sekcji poprzez edukację menadżerów i osób odpowiedzialnych za prowadzenie naborów oraz transfer dobrych praktyk zawartych w Poradniku.

Profesjonalizacja oznacza obiektywny i rzetelny sposób prowadzenia rekrutacji, opartej na solidnych podstawach metodologicznych i praktycznych narzędziach, przez co zwiększona zostaje skuteczność samego procesu, **ograniczane zostają praktyki dyskryminujące ze względu na wiek**, a **Organizacja ma zapewnionych pracowników o odpowiednich kompetencjach**.

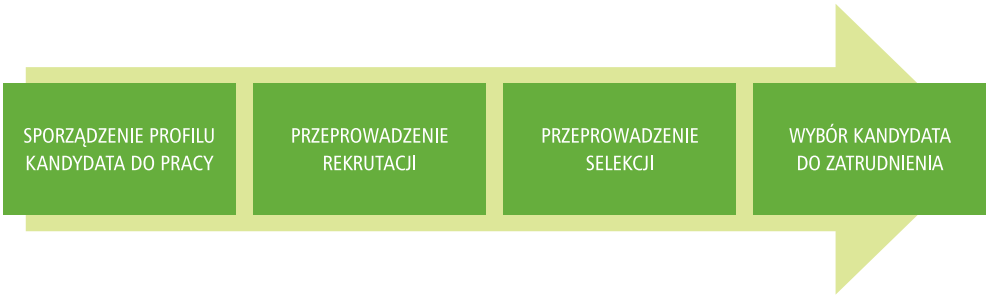
Niniejszy podręcznik stanowi całościowe kompendium wiedzy: opisuje proces rekrutacji i selekcji, jego strukturę i przebieg krok po kroku, sprawdzoną metodologię, gotowe narzędzia rekrutacyjne i selekcyjne oraz przydatne praktyczne wskazówki. Dzięki niemu **osoby odpowiedzialne za realizację procesów rekrutacyjnych** nabywają nie tylko odpowiednie kompetencje, realne wsparcie metodologiczne, procesowe i narzędziowe, ale także **kompletny system rekrutacji i selekcji gotowy do wdrożenia w Organizacji**, który zapewni **zwiększenie jakości prowadzonych procesów rekrutacji i selekcji,** a nade wszystko **pozwoli ograniczać znaczenie uprzedzeń i stereotypów związanych z Kandydatami 50+ i wpłynie na ich sytuację na rynku pracy**.

Profesjonalizacja funkcji personalnej oraz wzrost świadomości i kompetencji menadżerów stanowi główną drogę do nowego postrzegania Pracowników 50+ na rynku pracy oraz umiejętności trafnego rozpoznania i efektywnego wykorzystania potencjału pracowników tej grupy wiekowej.

Rekrutacja – jest to proces pozyskiwania kandydatów do pracy z wewnątrz lub z otoczenia przedsiębiorstwa w celu pokrycia aktualnych lub mogących wystąpić w przyszłości niedoborów personalnych.

Selekcja – jest to proces zbierania informacji o kandydatach do pracy i wyboru najbardziej odpowiedniego na wakujące stanowisko za pomocą szeregu technik selekcyjnych

UPROSZCZONY SCHEMAT PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI



Etapy procesu rekrutacji i selekcji:

1. sporządzenie opisu stanowiska pracy/profilu poszukiwanego Kandydata do pracy,
2. wybór źródeł rekrutacji i adekwatnych form rekrutacji,
3. przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej,
4. wybór technik selekcji i opracowanie procedury selekcji,
5. przeprowadzenie selekcji kandydatów,
6. podjęcie decyzji o zatrudnieniu.

Źródła rekrutacji pracowników:

1. **Rekrutacja wewnętrzna** – skierowana jest do aktualnie zatrudnionych pracowników w Organizacji,
2. **Rekrutacja zewnętrzna** – skierowana jest na zewnętrzny rynek pracy.

Determinanty wyboru źródła rekrutacji:

1. sytuacja na rynku pracy,
2. faza rozwoju przedsiębiorstwa,
3. model zarządzania zasobami ludzkimi,
4. szczebel obsadzanego stanowiska.

Źródła rekrutacji wewnętrznej:

1. ogłoszenia wewnętrzne – rozsyłane pocztą elektroniczną (Internet intranet) zamieszczane w gazetkach zakładowych, wywieszane na tablicach ogłoszeń, oznajmiane poprzez radiowęzeł,

2. plany sukcesji, ścieżki karier, księgi kadry kierowniczej, księgi kadry rezerwowej,
3. rozmowy z kierownikami liniowymi w celu ustalenia listy potencjalnych kandydatów.

Źródła rekrutacji zewnętrznej:

1. baza danych o kandydatach zgłaszających się samodzielnie bądź pozyskanych przy wcześniejszych rekrutacjach,
2. rekomendacje krewnych i znajomych zatrudnionych aktualnie pracowników,
3. ogłoszenia na portalach Internetowych (rekrutacyjnych, społecznościowych), w gazetach, czasopismach branżowych, radiu, telewizji,
4. ogłoszenia na stronach Internetowych przedsiębiorstw poszukujących pracowników,
5. rekrutacje w szkołach wyższych, średnich, policealnych i zawodowych,
6. urzędy pracy,
7. biura pośrednictwa pracy,
8. firmy doradztwa personalnego,
9. targi pracy,
10. konferencje i seminaria branżowe.

Ogłoszenie rekrutacyjne powinno zawierać następujące informacje:

1. nazwa przedsiębiorstwa, branża, ewentualnie krótki opis działalności,
2. nazwa stanowiska,
3. zwięzły opis zadań na stanowisku,
4. wymagania stawiane kandydatom,
5. oferta – szeroko rozumiane wynagrodzenie,
6. zakończenie – zaproszenie do kontaktu,
7. klauzula dotycząca ochrony danych osobowych.

Schemat ogłoszenia rekrutacyjnego

Krótki opis Firmy	*Logo*
NAZWA STANOWISKA	
Zadania: **Wymagania:**	
Oferujemy: Sposób aplikowania:	

Ogłoszenie rekrutacyjne powinno być oparte na schemacie reklamowym **AIDA**:

1. **A**ttention (Uwaga) – skierowanie uwagi odbiorcy na ogłoszenie poprzez wyrazisty nagłówek lub nazwę proponowanego stanowiska,
2. **I**nterest (Zainteresowanie) – podtrzymanie zainteresowania poprzez koncentrację na emocjach i potrzebach odbiorcy opisując wymagania i zakres obowiązków na stanowisku pracy,
3. **D**esire (Pożądanie) – wywołanie chęci podjęcia pracy na proponowanym stanowisku poprzez zaoferowanie korzyści,
4. **A**ction (Działanie) – zachęcenie do działania – określenie sposobu i terminu składania aplikacji.

TECHNIKI SELEKCJI

1. **Analiza dokumentów aplikacyjnych**

a. życiorys (Curriculum Vitae),
b. list motywacyjny,
c. ankieta personalna,
d. świadectwa pracy,
e. dyplomy i świadectwa,
f. certyfikaty, zaświadczenia o odbytych kursach.

2. **Referencje**

a. pisane,
b. ustne.

3. **Wywiad (rozmowa kwalifikacyjna)**

a. ustrukturalizowany i swobodny,
b. pogłębiony i stresujący,
c. historyczny i behawioralny.

4. **Testy**

a. testy psychologiczne,
b. testy medyczne.

5. **Ośrodki oceny**

a. dyskusje grupowe,
b. obserwacja dynamiki grupowej,
c. prezentacje ustne,
d. symulacje rozmowy,
e. „dokumenty na biurku"/„koszyk z pocztą",
f. ćwiczenia analityczne,
g. gry kierownicze.

8. **Konkursy na stanowiska menadżerskie**

9. **Poszukiwania bezpośrednie (direct serach)**

10. **Niekonwencjonalne techniki selekcyjne**

a. ekspertyza grafologiczna,
b. analiza astrologiczna,
c. analiza numerologiczna,
d. psychoanaliza,
e. badania poligraficzne,
f. badania fizjologiczne,
g. badania antropometryczne.

ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

STRUKTURA WYWIADU

1. **Wprowadzenie**
   a. wywiad poprzedzają tzw. okoliczności wstępne, czyli uścisk dłoni, wskazanie miejsca, zaproszenie, aby kandydat usiadł,
   b. osoba prowadząca przedstawi siebie, swoją pozycję i rolę w Firmie,
   c. pierwsze pytania tzw. bezpieczne.

2. **Pozyskanie informacji o Kandydacie wg przygotowanego kwestionariusza**
   a. w tej części zadawane są konkretne pytania, mające na celu zebranie jak najwięcej rzeczowych informacji o Kandydacie: jego wykształceniu, przebiegu kariery zawodowej, kompetencjach, motywacji do zatrudnienia, predyspozycjach osobowościowych itp.

3. **Udzielanie informacji na temat obowiązków, stanowiska i firmy**
   a. prowadzący udziela informacji o stanowisku, na jakie się ubiega Kandydat do pracy, przyszłych obowiązkach i Firmie,
   b. prowadzący prosi Kandydata o zadawanie (ewentualnych) pytań.

4. **Zakończenie wywiadu**
   a. prowadzący uzyskuje informacje, jakie są oczekiwania finansowe Kandydata i od kiedy może rozpocząć pracę,
   b. prowadzący kończy wywiad informując Kandydata, kiedy i w jaki sposób zostanie powiadomiony o wynikach rozmowy kwalifikacyjnej oraz dalszych etapach postępowania kwalifikacyjnego.

5. **Ocena**
   a. Ostatni etap wywiadu (który ma miejsce po zakończeniu rozmowy) – polega na dokonaniu oceny kandydatury w odniesieniu do przyjętego profilu

poszukiwanego kandydata (następuje porównanie na ile profil naszego rozmówcy jest zgodny z oczekiwanym profilem kandydata) oraz oceny stopnia jego przydatności dla Organizacji. Ważne jest, by dokonać podsumowania „na gorąco" zaraz po zakończeniu wywiadu. Jest to także czas na uzupełnienie notatek.

PLAN KWESTIONARIUSZA ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

1. **Pytania wstępne – bezpieczne**
   a. prośba o przedstawienie się Kandydata,
   b. potwierdzenie formalnego wykształcenia,
   c. odbyte specjalistyczne kursy, szkolenia, uzyskane certyfikaty itp.
2. **Doświadczenie zawodowe i przebieg dotychczasowej kariery zawodowej**
   a. w jakich firmach pracował Kandydat,
   b. na jakich stanowiskach,
   c. jakie wykonywał zadania zawodowe i za co odpowiadał,
   d. powody zmiany pracy,
   e. co Kandydat najbardziej lubił w poprzedniej pracy, a co mu sprawiało najwięcej trudności itp.
3. **Motywacja do podjęcia pracy**
   a. dlaczego ubiega się właśnie o to stanowisko pracy,
   b. dlaczego chce pracować w naszej Firmie itp.
4. **Wyobrażenie o pracy i znajomość branży**
   a. znajomość branży,
   b. jaką wiedzę posiada Kandydat o naszej Firmie,
   c. wyobrażenie pracy na stanowisku, o jakie ubiega się Kandydat itp.
5. **Autoprezentacja**
   a. refleksja i umiejętność prezentacji swoich kompetencji i predyspozycji osobowościowych,
   b. umiejętność identyfikacji swoich atutów, mocnych stron,
   c. umiejętność identyfikacji obszarów do rozwoju (poprawy).
6. **Relacje i kontakty społeczne**
   a. jak Kandydat opisuje swoje relacje z innymi ludźmi,
   b. jak postrzegają go znajomi, współpracownicy,
   c. jaką rolę grupową przyjmuje w zespole,
   d. czy posiada naturalną łatwość nawiązywania kontaktów społecznych,
   e. jak czuje się poddany ekspozycji społecznej itp.
7. **Preferencje związane z pracą**
   a. czy Kandydat woli pracować z danymi, dokumentami, czy ludźmi i na relacjach,

b. czy Kandydat woli pracować samodzielnie, czy w zespole,
c. czy Kandydat woli być liderem, czy członkiem zespołu,
d. czy Kandydat woli samodzielnie planować i organizować pracę, czy pracować wg precyzyjnych instrukcji,
e. czy Kandydat woli wykonywać powtarzalne, czy różnorodne zadania itp.

8. **Motywacja do osiągania sukcesów**
   a. co jest miarą sukcesu dla Kandydata,
   b. co Kandydata motywuje do osiągania sukcesów,
   c. które dokonania zawodowe dały Kandydatowi najwięcej satysfakcji itp.

9. **Umiejętność radzenia sobie z sytuacjami trudnymi i stresowymi**
   a. jakie sytuacje wywołują stres u Kandydata,
   b. jak Kandydat zachowuje się pod wpływem stresu w pracy,
   c. w jaki sposób Kandydat odreagowuje nagromadzony stres i napięcie itp.

10. **Oczekiwania finansowe i dyspozycyjność**
    a. jakiego wynagrodzenia oczekuje Kandydat,
    b. od kiedy może rozpocząć pracę.

NAJCZĘŚCIEJ ZADAWANE PYTANIA W TRAKCIE ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

1. Czy zechce Pan/Pani opowiedzieć o sobie?
2. W jakich Firmach Pan/Pani pracował i na jakich stanowiskach?
3. Co należało do Pana/Pani obowiązków w ostatnim miejscu pracy?
4. Dlaczego zdecydował się Pan/Pani odpowiedzieć na nasze ogłoszenie rekrutacyjne?
5. Dlaczego chce Pan/Pani zmienić obecną pracę?
6. Jakie przyczyny spowodowały rozwiązanie współpracy z poprzednim pracodawcą?
7. W przeszłości często zmieniał Pan/Pani pracę. Dlaczego?
8. Dlaczego stara się Pan/Pani właśnie o tą pracę?
9. Dlaczego nasza Firma wydaje się Panu/Pani atrakcyjna?
10. Jakie są Pana/Pani największe atuty?
11. Co by Pan/Pani chciał zmienić w sobie?
12. Jakie szczególne doświadczenia lub kwalifikacje chce Pan/Pani wnieść do tej pracy?
13. Jakie są Pana/Pani największe osiągnięcia zawodowe?
14. W jaki sposób mógłby się Pan/Pani przyczynić się do rozwoju naszej Firmy?
15. Jak opisałby Pan/Pani swoje stosunki z innymi ludźmi?
16. W jakim środowisku pracy czuję się Pan/Pani najpewniej?
17. Co najbardziej motywuje Pana/Panią do osiągania sukcesów?
18. Jakie dwa, trzy zakończone sukcesem zadania dały Pan/Pani najwięcej satysfakcji?
19. Jakie problemy spotkały Pana/Panią w pracy i jak sobie Pan/Pani z tym poradził?
20. Czy nie uważa Pan/Pani, że ma za wysokie kwalifikacje na to stanowisko?
21. Co spodziewa się Pan/Pani robić za 5/10 lat?

22. Dlaczego mielibyśmy zatrudnić właśnie Pana/Panią?
23. Co zmieniłby Pan/Pani w swoim życiu, gdyby dano Panu/Pani taką szansę?
24. Jakiej wysokości zarobków Pan/Pani oczekuje?

BŁĘDY, JAKIE MOGĄ POJAWIĆ SIĘ PODCZAS PROWADZENIA ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

1. **Zjawisko promieniowania** – polegające na kierowaniu się w ocenie wrażeniem ogólnym oraz naciąganiem ocen cząstkowych do wrażenia ogólnego,
2. **Halo efekt** – polegający na skłonności do niewłaściwego uogólniania jednej cechy pozytywnej lub negatywnej na cechy pozostałe; osoba oceniająca sugerując się nadmiernie jakąś cechą dodatnią lub ujemną danego pracownika zawyża (efekt aureoli) lub zaniża (efekt rogów) całą ocen,
3. **Mechanizm projekcji** – polegający na podświadomym przenoszeniu cech własnych oceniającego na osoby oceniane,
4. **Mechanizm atrybucji** – polegający na przypisywaniu pewnych cech lub zdolności, które zaobserwowane zostały u kogoś, z kim kojarzy się osoba oceniana,
5. **Niedostateczna znajomość metodologii i technik prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych,**
6. **Brak precyzyjnie określonego profilu poszukiwanego Kandydata do pracy** – rekruter nie do końca wie, kogo szuka, ma tylko ogólny zarys,
7. **Osoba rekrutująca nie wie, co chce zbadać w trakcie wywiadu** – jakie kompetencje, predyspozycje osobowościowe, zadaje „mechanicznie" kolejne pytanie z listy
8. **Osoba rekrutująca nie wie, jak zbadać określoną wiedzę, umiejętności, cechy osobowościowe czy motywacje pracowników** – jakie pytania zadać i w jakiej kolejności,
9. Mogą pojawić się **trudności z interpretacją odpowiedzi** udzielanych przez Kandydatów,
10. **Obcesowe i protekcjonalne traktowanie Kandydatów do pracy**, przez rekruterów w trakcie prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej,
11. **Wprowadzanie nazbyt nerwowej i stresującej atmosfery** (wykorzystywanie przewagi roli rekrutera na rolą Kandydat do pracy),
12. **Pobieżne zapoznanie się z dokumentami aplikacyjnymi Kandydatów** (rozpoczęcie rozmowy z marszu),
13. **Zbyt mało czasu poświęconego na spotkanie Kandydatem,**
14. **Przeświadczenie rekrutera o swojej „nieomylności",**
15. Pamiętajmy, że **podczas rozmowy kwalifikacyjnej Kandydat także „rekrutuje",** wyrabia sobie opinie o potencjalnym pracodawcy i podejmuje decyzję, czy chce nawiązać z nim współpracę.

Postawa (zachowanie, profesjonalizm) osoby prowadzącej rozmowę kwalifikacyjną, buduje wizerunek Firmy w oczach Kandydatów do pracy. Spotkanie z rekruterem jest często pierwszym kontaktem z Organizacją i w dużej mierze na podstawie jego przebiegu Kandydat buduje sobie obraz całej Firmy.

REKRUTACJA – OPIS PROCESU

Przebieg procesu rekrutacji (selekcji) odnosi się do sytuacji, gdy w Organizacji nie ma wyspecjalizowanej komórki ds. zarządzania zasobami ludzkimi, a menadżerowie samodzielnie (bez jej wsparcia) pozyskują nowych pracowników.

Schemat procesu rekrutacji

WNIOSKOWANIE O UZYSKANIE ZGODY NA ROZPOCZĘCIE REKRUTACJI

· Menadżer wypełnia Kwestionariusz Zamówienia Rekrutacji (KZR)
· Menadżer przekazuje KZR do akceptacji do menadżera wyższego szczebla

UZYSKANIE ZGODY

· Menadżer wyższego szczebla akceptuje Kwestionariusz Zamówienia Rekrutacji

PRZYGOTOWANIE PROFILU KANDYDATA

· Jeżeli Organizacja nie posiada Opisów Stanowisk Pracy, wówczas Menadżer przygotowuje profil poszukiwanego Kandydata do Pracy

WYBÓR ŹRÓDEŁ REKRUTACJI

· Rekrutacja wewnętrzna
· Rekrutacja zewnętrzna

PUBLIKACJA OGŁOSZENIA REKRUTACYJNEGO

· Opracowanie ogłoszenia rekrutacyjnego
· Publikacja ogłoszenia rekrutacyjnego

1. **Uzyskanie zgody na zatrudnienie (pozyskanie do Organizacji) nowego pracownika:**

Menadżer, który zidentyfikuje potrzebę zatrudnienia nowego pracownika, wnioskuje o wyrażenie zgody na przeprowadzenie rekrutacji do **menadżera wyższego szczebla**,

odpowiadającego w danej komórce organizacyjnej (np. pionie, dziale) lub całej Firmie za politykę personalną.

Wnioskowanie polega na wypełnieniu **Kwestionariusza Zamówienia Rekrutacji (KZR),** wraz uzasadnieniem konieczności przeprowadzenia rekrutacji i przesłaniu go do **menadżera wyższego szczebla** do akceptacji.

Menadżer wyższego szczebla identyfikuje, czy obowiązujący **Plan Zatrudnienia** przewiduje możliwość zatrudnienia nowego pracownika. Jeżeli tak, zatwierdza **KZR** i przekazuje do **menadżera wnioskującego** o przeprowadzenie postępowania rekrutacyjnego.

Wypełnia menadżer wnioskujący o rozpoczęcie rekrutacji.

KWESTIONARIUSZ ZAMÓWIENIA REKRUTACJI	
CZEŚĆ 1. ZAMÓWIENIE REKRUTACJI	
STANOWISKO	
Komórka organizacyjna	
Jednostka (w ramach komórki organizacyjnej)	
Miejsce pracy	
Główne zadania	
Wiedza i umiejętności wymagane na danym stanowisku	

Wykształcenie	
Wymagane doświadczenie	
Narzędzia pracy	
Proponowane wynagrodzenie	
Proponowany charakter umowy	
Planowana data zatrudnienia	

Rodzaj wakatu *(proszę zaznaczyć właściwy rodzaj)*			
	Odtworzenie zatrudnienia na danym stanowisku		Zwiększenie liczby etatów
	Wymiana aktualnie zatrudnionego pracownika		Stworzenie nowego stanowiska

Uzasadnienie

Zgłaszający zamówienie rekrutacji (Wnioskujący)	Data	Podpis
Imię i nazwisko menadżera wnioskującego o rekrutację		

Wypełnia menadżer wyższego szczebla

CZĘŚĆ 2. DECYZJA		
Uwagi		
Zatwierdził	Data	Podpis
Imię i nazwisko menadżera wyższego szczebla		

Kwestionariusz Rekrutacji i Zatrudnienia (KZR) – jest to dokument stanowiący podstawę do rozpoczęcia procedury rekrutacyjnej. Zawiera kluczowe informacje o stanowisku pracy – główne zadania, zakres uprawnień i odpowiedzialności oraz warunki pracy.

Możemy zidentyfikować 4 główne przyczyny przeprowadzenia rekrutacji w Organizacji.

Lp.	PRZYCZYNA	OPIS
1.	**ODTWORZENIE ZATRUDNIENIA NA DANYM STANOWISKU**	aktualnie zatrudniony pracownik zrezygnował z pracy
2.	**WYMIANA AKTUALNIE ZATRUDNIONEGO PRACOWNIKA**	wyniki pracy aktualnie zatrudnionego pracownika są niezadowalające i istnieje potrzeba dokonania zmiany w obsadzie zajmowanego stanowiska
3.	**ZWIĘKSZENIE LICZBY ETATÓW**	istnieje potrzeba zwiększenia liczby pracowników zatrudnionych na danym stanowisku
4.	**STWORZENIE NOWEGO STANOWISKA**	istnieje potrzeba powołania nowego stanowiska pracy (którego wcześniej nie było w Organizacji)

Bez względu na przyczyny, jakie powodują potrzebę pozyskania do Organizacji nowego pracownika niezbędne będzie (za każdym razem) uzyskanie uprzedniej zgody menadżera wyższego szczebla na przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji.

2. Przygotowanie profilu Kandydata/Opisu Stanowiska Pracy

Po uzyskaniu zgody na przeprowadzenie rekrutacji, kolejnym krokiem będzie stworzenie **profilu poszukiwanego Kandydata do pracy**, precyzującego, jakie kompetencje – wiedzę, umiejętności doświadczenia zawodowe oraz predyspozycje osobowościowe niezbędne są do właściwego wykonywania zadań zawodowych na wakującym stanowisku.

Podstawą procesu rekrutacji jest dokładne i jednoznaczne zdefiniowanie – jakiego pracownika poszukuje Firma. Punktem wyjścia jest zawsze określanie, jaki jest zakres zadań wykonywanych na wakującym stanowisku oraz jakich kompetencji one wymagają.

W Organizacjach, w których funkcjonują **Opisy Stanowisk Pracy**, wszystkie informacje niezbędne do rozpoczęcia rekrutacji zawarte są w tym dokumencie.

W pozostałych przypadkach niezbędne będzie przygotowanie dodatkowego dokumentu – Profilu Kandydata do Pracy:

Przykładowy Profil Kandydata do pracy na stanowisko Doradca Techniczno-Handlowy.

Lp.	Wymagania kwalifikacyjne	Niezbędne	Pożądane
1.	Wykształcenie	Średnie	Wyższe techniczne
2.	Wiedza fachowa	1. Bardzo dobra znajomość oferty produktowej (urządzenia sanitarne), 2. Bardzo dobra znajomość branży instalacyjnej, 3. Umiejętność doradzania i proponowania optymalnych rozwiązań technicznych, 4. Znajomość zasad ekspozycji produktów w salonie sprzedaży, 5. Dobra znajomość obiegu dokumentacji handlowej, 6. Dobra znajomość procedur weryfikacji wiarygodności klientów.	

3.	Umiejętności komunikacyjne i sprzedażowe	1. Otwartość na kontakty społeczne, 2. Naturalna przedsiębiorczość (zaradność) oraz inicjatywa, 3. Znajomość technik sprzedaży: - rozpoznawanie potrzeb klienta, - typologia klienta, - prowadzenie rozmów, handlowych (negocjacji handlowych), - finalizacja sprzedaży, 4. Wysoki poziom komunikacji interpersonalnej.	1. Obsługa trudnego (roszczeniowego) klienta, 2. Radzenie sobie z zastrzeżeniami klienta, 3. Język korzyści,
4.	Umiejętności obsługi programów komputerowych i urządzeń biurowych	1. Biegła obsługa programu komputerowego SAP, 2. Dobra obsługa programów komputerowych MS Office: Word, Excel, 3. Umiejętność obsługi urządzeń biurowych: telefonu, drukarki, faksu skanera itp.	
5.	Znajomość języków obcych		1. Język angielski – poziom podstawowy, 2. Język rosyjski – poziom podstawowy.
6.	Doświadczenie zawodowe	Min. 1 rok doświadczenia na stanowisku handlowym w branży instalacyjnej,	2 lata pracy na stanowisku handlowo-technicznym w branży urządzeń sanitarnych,
7.	Predyspozycje osobowościowe	1. Sumienność, 2. Rzetelność, 3. Uczciwość, 4. Odpowiedzialność, 5. Zaradność, 6. Cierpliwość, 7. Umiejętność pracy zespołowej.	1. Umiejętność pracy pod presja czasu i wyniku, 2. Poczucie humoru,

3. Wybór źródeł rekrutacyjnych (rodzaju rekrutacji)

Menadżer wnioskujący o rozpoczęcie rekrutacji podejmuje decyzję o wyborze źródeł (rodzaju) rekrutacji:

a. rekrutacja wewnętrzna,
b. rekrutacja zewnętrzna.

Pierwszym krokiem powinna być zawsze analiza potencjału aktualnie zatrudnionego personelu mająca na celu identyfikację potencjalnych Kandydatów, którzy mogliby wziąć udział w procesie rekrutacji na wakujące stanowisko.

Niepowodzenie rekrutacji wewnętrznej – brak odpowiednich Kandydatów skutkować będzie rozpoczęciem rekrutacji zewnętrznej.

4. Rekrutacja wewnętrzna

W przypadku **rekrutacji wewnętrznej** zostaje opracowane ogłoszenie rekrutacyjne i skierowane do aktualnie zatrudnionych pracowników za pośrednictwem różnych kanałów informacyjnych, np.:

a. poczta elektroniczna,
b. tablica ogłoszeń,
c. gazety/biuletyny firmowe,
d. wywiady z kierownikami liniowymi (komórek organizacyjnych) mające na celu wytypowanie potencjalnych Kandydatów na wakujące stanowiska,
e. ścieżki karier.

5. Rekrutacja zewnętrzna

A. Analiza Bazy Danych

Etapem wstępnym **rekrutacji zewnętrznej** jest każdorazowo analiza **Bazy Danych Kandydatów** z poprzednich postępowań rekrutacyjno-selekcyjnych lub samodzielnie zgłaszających swoje dokumenty aplikacyjne.

Bazy Danych Kandydatów do Pracy – to zbiór dokumentów aplikacyjnych potencjalnych Kandydatów do Pracy, może mieć charakter dwojaki:

- w przypadku aplikacji przysłanych drogą mailową zbiór ma formę elektroniczną, dokumenty aplikacyjne gromadzone są w specjalnie w tym celu przygotowanych i zabezpieczonych folderach,
- w przypadku aplikacji przysłanych pocztą zbiór ma formę papierową, dokumenty aplikacyjne gromadzone są i przechowywane w specjalnie w tym celu przygotowanych i zabezpieczanych miejscach.

B. Sformułowanie i publikacja ogłoszenia rekrutacyjnego

Jeżeli Organizacja nie posiada w swojej Bazie Danych Kandydatów o wymaganych kompetencjach, wówczas (w następnej kolejności) menadżer wnioskujący o prze-

prowadzenie rekrutacji:

- opracowuje ogłoszenie rekrutacyjne,
- wybiera środek przekazu, za pośrednictwem którego nastąpi publikacja ogłoszenia rekrutacyjnego (np. firmowa strona internetowa, portale rekrutacyjne, portale społecznościowe, prasa, codzienna, branżowa, specjalistyczna, portale internetowe, oferty pracy kierowane do stowarzyszeń branżowych, szkół, uczelni, etc.),
- publikuje/rozpowszechnia ogłoszenie rekrutacyjne.

C. Rekomendacje

Jako źródła rekrutacji traktowane są także rekomendacje znajomych aktualnie zatrudnionych pracowników.

D. Rekrutacja realizowana przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi

W przypadku wybranych stanowisk proces rekrutacji może zostać realizowany przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi:

- firmy doradztwa personalnego,
- konsultanci zewnętrzni,
- w szczególności zaś w przypadku poszukiwań bezpośrednich Kandydatów do pracy (metoda direct serach).

Ze względu na wysokie koszty rekrutacji realizowanych we współpracy z podmiotami zewnętrznymi stosowana jest ona stosunkowo rzadko, zazwyczaj w przypadku rekrutacji na wyższe stanowiska menadżerskie lub trudne do obsadzenia stanowiska specjalistyczne.

Od momentu, gdy w odpowiedzi na opublikowane ogłoszenie rekrutacyjne zaczynają spływać dokumenty aplikacyjne Kandydatów do pracy, rozpoczyna się proces selekcji.

SELEKCJA

Schemat procesu selekcji

1. Analiza dokumentów aplikacyjnych

Celem pierwszego etapu procesu selekcji – analizy dokumentów aplikacyjnych jest zebranie jak najwięcej rzeczowych informacji o osobach zgłaszających swój akces do udziału w postępowaniu kwalifikacyjnym. Sprawdzone zostaje w pierwszej kolejności, na ile spływające kandydatury odpowiadają przyjętemu profilowi Kandydata do pracy.

MENADŻER (wnioskujący o pozyskanie nowego pracownika) dokonuje analizy nadesłanych dokumentów aplikacyjnych (ofert) i na tej podstawie wybiera grupę Kandydatów do pracy do zaproszenia na rozmowę kwalifikacyjną.

Lp.	CO ANALIZUJEMY	W JAKI SPOSÓB?
1.	**Wykształcenie**	▪ na podstawie zapisów w CV sprawdzamy, czy poziom wykształcenia formalnego i specjalizacja zgodne są z wymaganiami stanowiska pracy,
2.	**Doświadczenie zawodowe i przebieg kariery zawodowej**	▪ na podstawie zapisów w CV identyfikujemy: - w jakich firmach pracował Kandydat, - na jakich stanowiskach, - jaki miał zakres zadań i odpowiedzialności, - jakie były okresy zatrudnienia, - jak często zmieniał pracodawców, - czy i jak często zmieniał branże, charakter pracy, rodzaje stanowisk, - jak często i jak długo pozostawał bez pracy, - jak przebiegała kariera zawodowa, - czy jest obecnie zatrudniony.
3.	**Posiadana wiedza**	▪ na podstawie wykazanego w CV wykształcenia formalnego, ▪ na podstawie umieszczonych zapisów o ukończonych kursach specjalistycznych i uzyskanych certyfikatach, ▪ pośrednio na podstawie wykazanych w CV: - listy stanowisk, na jakich pracował, - zakresu zadań i odpowiedzialności.
4.	**Posiadane umiejętności**	▪ na podstawie wskazanych i opisanych w CV i lisice motywacyjnym kluczowych umiejętności, ▪ na podstawie umieszczonych zapisów w CV o ukończonych kursach, szkoleniach, treningach, uzyskanych certyfikatach, ▪ pośrednio na podstawie wykazanych w CV: - listy stanowisk pracy, na jakich pracował, - zakresu zadań i odpowiedzialności, - uzyskanych sukcesów zawodowych, - wykazanych firm, dla których świadczył pracę.

5.	**Predyspozycje osobowościowe**	▪ na podstawie zawartych w dokumentach aplikacyjnych opisów cech osobowości Kandydata do pracy, ▪ pośrednio na podstawie wykazanych w CV: - wymagań i charakterystyki stanowisk pracy, - zakresu zadań i odpowiedzialności, ▪ pośrednio na podstawie sposobu prezentacji treści np.: - bardzo rzeczowy, konkretny przekaz czy raczej mniej formalny, emocjonalny, - bardzo szczegóły, drobiazgowy przekaz czy na dużym poziomie ogólności, - czy dokumenty aplikacyjne były perfekcyjnie dopracowane, - czy w materiale pojawiały się drobne błędy i niedociągnięcia.
6.	**Umiejętności komunikacji werbalnej (słowo pisane)**	▪ na podstawie oceny jakości przesłanych dokumentów aplikacyjnych dokonanej pod kątem umiejętności komunikacji werbalnej (słowo pisane): - zrozumiałość, czytelność wypowiedzi, - sprawność posługiwania się słowem pisanym, poprawność językowa.
7.	**Umiejętność organizacji tekstu**	▪ na podstawie oceny jakości przesłanych dokumentów aplikacyjnych dokonanej pod kątem umiejętności organizacji tekstu: - przejrzystość, logiczna struktura materiału, - umiejętność wyeksponowania kluczowych informacji, - estetyka, układ graficzny.
8.	**Umiejętność obsługi programów komputerowych**	▪ na podstawie zapisów (deklaracji) zawartych w dokumentach aplikacyjnych, ▪ pośrednio na podstawie wykazanych w CV: - listy stanowisk pracy na jakich pracował (na ile wykonywana praca wymagała biegłości w posługiwaniu się programami komputerowymi), - zakresu zadań i odpowiedzialności, - sposobu przygotowania i estetyki przesłanych dokumentów aplikacyjnych.
9.	**Motywacja do podjęcia pracy**	▪ na podstawie zawartych deklaracji w dokumentach aplikacyjnych (głównie w liście motywacyjnym), ▪ pośrednio na podstawie informacji: - na ile stanowisko, na które ubiega się Kandydat jest spójne z dotychczasowym przebiegiem kariery zawodowej, - czy Kandydat obecnie pracuje, - na ile pozycja rynkowa i prestiż firmy, w której Kandydat aktualnie pracuje jest (w stosunku do naszej Organizacji) porównywalny, wyższy czy niższy, - czy stanowisko, na które aplikuje Kandydat jest porównywalne z obecnie zajmowanym, wyższe czy niższe, - jak długo Kandydat pracuje u aktualnego pracodawcy, - jak długo zajmuje obecne stanowisko pracy, - czy kandydat posiada umowę o pracę (na jaki okres), prowadzi działalność gospodarczą, pracuje w oparciu o umowę zlecenie.

10.	**Spójność kariery zawodowej**	▪ pośrednio na podstawie informacji: - na ile Kandydat w swoich wyborach był spójny i konsekwentny a na ile „ zmienny”, - jak często Kandydat zmieniał branże, charakter pracy, rodzaje stanowisk, poziomy stanowisk.

Analiza dokumentów (może nieco niedoceniana) jest bardzo istotnym etapem procesu selekcji. To od jej trafności zależeć będzie czy Kandydat zostanie wzięty pod uwagę, w kolejnych fazach postępowania kwalifikacyjnego, czy też zostanie odrzucony.

Analiza dokumentów aplikacyjnych, by mogła spełnić swoją funkcję, wymaga rzetelnego przeprowadzenia i poświęcenia odpowiedniej ilości czasu. Może to uchronić Organizację przed ryzykiem „nierozpoznania” wartościowych Kandydatów, którzy mogliby stać się w przyszłości cennymi pracownikami.

2. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna stanowi podstawową, najczęściej i najpowszechniej stosowaną technikę selekcyjną.

Menadżer wnioskujący o przeprowadzenie rekrutacji w porozumieniu z menadżerem wyższego szczebla ustalają przebieg i liczbę etapów postępowania selekcyjnego. W zależności od stanowiska pracy i jego specyfiki możliwe będą poniższe modele:

c. **Menadżer wnioskujący** oraz **menadżer wyższego szczebla** lub delegowany przez niego pracownik wspólnie przeprowadzają rozmowę kwalifikacyjną, w wyniku której dokonują wyboru Kandydata do zatrudnienia. Proces selekcyjny kończy się po pierwszej rozmowie kwalifikacyjnej.

d. **Menadżer wnioskujący** przeprowadza **I rozmowę kwalifikacyjną**, w wyniku której dokonuje wyboru Kandydatów do **II rozmowy kwalifikacyjnej**. Przygotowuje raport zawierający informację o przebiegu rekrutacji i wraz z ofertami kandydatów przekazuje go **menadżerowi wyższego szczebla** lub delegowanemu przez niego pracownikowi. **Menadżer wyższego szczebla** lub delegowany pracownik przeprowadza **II rozmowę kwalifikacyjną** oraz dokonuje wyboru Kandydata do zatrudnienia. Proces selekcyjny kończy się po drugiej rozmowie kwalifikacyjnej.

e. Mniej powszechnym będzie trzeci model, w którym **menadżer wyższego szczebla** lub delegowany przez niego pracownik przeprowadza **I rozmowę kwalifikacyjną**, w wyniku której dokonuje wyboru Kandydata do **II rozmowy kwalifikacyjnej. Menadżer wnioskujący** przeprowadza II rozmowę kwalifikacyjną, w wyniku której dokonuje wyboru Kandydata do zatrudnienia. Proces selekcyjny kończy się po drugiej rozmowie kwalifikacyjnej.

Rozmowa kwalifikacyjna realizowana jest przy użyciu specjalnie przygotowanego narzędzia – **Kwestionariusza Rozmowy Kwalifikacyjnej,** który ma formę ustrukturalizowanego wywiadu zawierającego elementy wywiadu historycznego i behawioralnego.

Zastosowane narzędzie posiada wysoki poziom trafności oraz rzetelności i powala zdiagnozować kompetencje zawodowe Kandydata do pracy, jego predyspozycje osobowościowe, doświadczenie zawodowe oraz motywację do zatrudnienia w określonej Firmie i na określonym stanowisku pracy.

Kwestionariusz Rozmowy Kwalifikacyjnej jest uniwersalnym narzędziem pozwalającym na dokonanie trafnego wyboru Kandydata do pracy, możliwy do zastosowania w każdego rodzaju Organizacji, przy realizacji rozmów kwalifikacyjnych na różnorodne (praktycznie wszystkie) stanowiska pracy.

Konstrukcja narzędzia jest bardzo prosta. Kwestionariusz podzielony jest na diagnozowane obszary tematyczne (kompetencje, doświadczenia, motywacja, relacje społeczne itp.), do których dołączone są kafeterie pytań, za pośrednictwem których możliwe będzie zbadanie, czy i na jakim poziomie Kandydat posiada oczekiwane przez nas umiejętności, wiedzę, cechy osobowościowe, motywację, itp.

KWESTIONARIUSZ ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ (A)

Stanowisko	
Imię i nazwisko Kandydata do pracy	
Data przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej	
Imię i nazwisko osoby prowadzącej rozmowę	

Decyzja/wynik rozmowy kwalifikacyjnej	
☐ **TAK** – *rekomendacja do następnego etapu postępowania kwalifikacyjnego/do zatrudnienia*	☐ **EW** – *warunkowa rekomendacja do kolejnego etapu postępowania kwalifikacyjnego.*
☐ **NIE** – *nigdy nie brać pod uwagę*	☐ **INNE STANOWISKO** – *rozpatrywać w kontekście rekrutacji na inne stanowisko*

1	Rozpoczęcie – zbudowanie odpowiedniego klimatu, pytania bezpieczne

Przywitanie Kandydata, uścisk dłoni, wskazanie miejsca, na którym Kandydat ma usiąść, przedstawienie siebie (wszystkich osób, które będą brały udział w spotkaniu) oraz funkcji, jaką się pełni w Organizacji, przekazanie informacji o czasie i przebiegu spotkania.

1. Proszę przedstawić się na początek w kilku słowach,
2. Proszę opowiedzieć coś na swój temat,
3. Proszę przedstawić się na początek – ale od strony pozazawodowej,
4. Potwierdzenie informacji odnośnie wykształcenia, odbytych kursów, szkoleń, treningów itp.,
5. Dlaczego zdecydował się Pan/Pani odpowiedzieć na nasze ogłoszenie rekrutacyjne?

2	Doświadczenie zawodowe i przebieg dotychczasowej kariery zawodowej

1. Gdzie i na jakich stanowiskach Pan/Pani dotychczas pracował?
2. Co należało do Pana/Pani obowiązków?
3. Jakie wykonywał Pan /Pani zadania zawodowe?
4. Realizacja których zadań sprawiała Panu/Pani najwięcej satysfakcji?
5. Z których zadań Pan/Pani najchętniej by zrezygnował?
6. Jakie odniósł Pan/Pani największe sukcesy zawodowe i jakie porażki (konkretne przykłady)?
7. W przeszłości często zmieniał Pan/Pani pracę, dlaczego?
8. Jakie przyczyny spowodowały rozwiązanie współpracy z poprzednim pracodawcą?
9. Przez dłuższy okres czasu nie mógł Pan/Pani znaleźć pracy – jakie były tego przyczyny?
10. Dlaczego chce Pan/Pani zmienić obecną pracę?
11. Kto mógłby udzielić Panu/Pani referencji?

3	Motywacja do podjęcia pracy

1. Dlaczego stara się Pan/Pani właśnie o tę pracę?
2. Dlaczego chciałby/chciałaby Pan/Pani pracować właśnie na tym stanowisku?
3. Dlaczego nasza Firma wydaje się Panu/Pani atrakcyjna?
4. Dlaczego mielibyśmy zatrudnić właśnie Pana/Panią?

- ☐ *brak pracy,*
- ☐ *problemy w obecnym miejscy pracy,*
- ☐ *wyższe wynagrodzenie,*
- ☐ *awans,*
- ☐ *bardziej prestiżowa/renomowana firma,*
- ☐ lepsze *warunki pracy (w tym także charakter stanowiska, branża),*
- ☐ *narzędzia pracy,*
- ☐ *realne możliwości rozwoju zawodowego,*
- ☐ *zmiana miejsca zamieszkania.*

4	Znajomość branży, Firmy, wyobrażenie o pracy i zadaniach realizowanych na stanowisku, o jakie stara się Kandydat

1. Co Pan/Pani wie o naszej Firmie (czym się zajmujemy – usługi, produkty, branża, główne osiągnięcia itp.)?
2. Jak wyobraża sobie Pan/Pani pracę na stanowisku, o które się Pan/Pani ubiega?
3. Jakie zadania będzie Pan/Pani wykonywał (za co będzie odpowiadał)?
4. Co może stanowić dla Pana/Pani trudność?
5. Proszę wymienić Firmy konkurencyjne dla nas?
6. Kto jest wg Pana/Pani głównym graczem na rynku (w naszej branży)?

5	Autoprezentacja
1.	Jakie kompetencje i doświadczenia chce Pan wnieść do tej pracy?
2.	Które Pana/Pani cechy charakteru, osobowościowe będą szczególnie przydatne na stanowisku, o jakie się Pan/Pani ubiega?
3.	Jakie są Pana/Pani największe atuty, zalety?
4.	Jeżeli byłaby taka możliwość, to jakie cechy chciałby/chciałaby Pan/Pani w sobie zmienić?
5.	Jakie kompetencje powinien Pan/Pani rozwijać?
6.	W jaki sposób mógłby/mogłaby się Pan/Pani przyczynić się do rozwoju naszej firmy?

6	Relacje społeczne, preferencje związane z pracą
1.	Jak Pan/Pani opisałby swoje relacje z innymi ludźmi,
2.	Jak Pana/Panią opisaliby – klienci, współpracownicy, szef, podlegli pracownicy, znajomi?
3.	W jakim środowisku pracy czuje się Pan/Pani najlepiej – praca z danymi informacjami czy praca z ludźmi – dlaczego?
4.	Woli Pan/Pani pracować w zespole czy samodzielnie – dlaczego?
5.	Jaką rolę grupową przyjmuje Pan/Pani w zespole?
6.	Woli Pan/Pani być liderem czy członkiem zespołu?
7.	Woli Pan/Pani samodzielnie planować i organizować swoją pracę czy postępować wg precyzyjnych instrukcji?
8.	Wolałby Pan/Pani bardziej mieć dobrego szefa czy własna firmę?
9.	Woli Pan/Pani pracę stacjonarką czy pracę mobilną, w terenie?
10.	Woli Pan/Pani wykonywać zadania powtarzalne, dające poczucie bezpieczeństwa czy raczej różnorodne?
11.	Woli Pan/Pani mieć bezpieczne stabilne warunki pracy czy podejmować wyzwania zawodowe?
12.	Jaka postawę przyjmuje Pan/Pani wobec konfliktów w swoim zespole?

7	Motywacja do pracy, do osiągania sukcesów – dominujące motywatory

1. Co najbardziej Pana/Panią motywuje do osiągania sukcesów?
2. Czym dla Pana/Pani jest sukces?
3. Jak należy Pana/Panią motywować?
4. Jakie motywatory są na Pana/Panią najskuteczniejsze?
5. Jakie zadania, przedsięwzięcia, projekty zakończone sukcesem dały Panu/Pani najwięcej satysfakcji?
6. Jakie należy stworzyć Panu/Pani „idealne" warunki pracy, by się Panu/Pani dobrze pracowało?

- ☐ *wynagrodzenie,*
- ☐ *bezpieczeństwo zatrudnienia,*
- ☐ *odczucie stabilizacji zawodowej i finansowej,*
- ☐ *atmosfera w pracy,*
- ☐ *treść i charakter pracy,*
- ☐ *rozwój zawodowy i osobisty – nabywanie nowych kompetencji, samorealizacja,*
- ☐ *rozwój kariery zawodowej – realne szanse awansu.*

8	Umiejętność pracy w sytuacjach trudnych i stresowych

Jak zachowuje się Pan/Pani pod wpływem stresu?

Co Pana/Panią stresuje w pracy?

Jak radzi sobie Pan/Pani sobie z presją czasu i wyniku w pracy?

W jaki sposób radzi Pan/Pani sobie w kontaktach z trudnym klientem/konfliktowym współpracownikiem?

W jaki sposób rozprasza (odreagowuje) Pan/Pani nagromadzony stres i napięcie?

Jakie problemy (trudne sytuacje) spotkały Pana/Panią w życiu zawodowym i jak sobie Pan/Pani sobie z nimi poradził?

9	Pytania kontrolne – weryfikujące motywy ubiegania się o pracę
1.	Co spodziewa się Pan/Pani robić za 5/10 lat?
2.	Czy nie uważa Pan/Pani, że ma za wysokie kompetencje na to stanowisko?
3.	Jaką pracę chciałby/chciałaby Pan/Pani naprawdę wykonywać?

10	Czas dla Kandydata
-	*Przedstawienie Kandydatowi Firmy w kilku słowach, stanowiska oraz zadań, jakie będą na nim wykonywane,*
-	*Podkreślenie renomy Firmy, atrakcyjności stanowiska i proponowanej oferty pracy,*
-	*Umożliwienie Kandydatowi zadawania pytań.*

11	Oczekiwania finansowe i termin, w jakim Kandydat mógłby rozpocząć pracę
1.	Czy jest Pan/Pani nadal zainteresowany(a) naszą ofertą pracy?
2.	Od kiedy mógłby Pan/Pani rozpocząć pracę (dostępność, okresy wypowiedzenia)?
3.	Jakiej wysokości zarobków Pan/Pani oczekuje – proszę podać konkretna kwotę (przedział kwotowy)?
4.	Jakie było Pana/Pani poprzednie wynagrodzenie?

12	Zakończenie
- *Poinformowanie o terminie i formie przekazania informacji o wynikach rozmowy kwalifikacyjnej,* - *Poinformowanie o dalszych etapach postępowania kwalifikacyjnego,* - *Podziękowanie za spotkanie,* - *Podsumowanie „na gorąco" i dokonanie oceny kandydatury w odniesieniu do przyjętego profilu poszukiwanego Kandydata, uzupełnienie notatek.*	

3. Inne techniki selekcyjne

W przypadku wybranych stanowisk pracy możliwe jest (wskazane, zalecane) zastosowanie dodatkowych technik selekcyjnych, takich jak.:

a. **testy psychologiczne** – np.: przy wykorzystaniu metodologii PAPI lub metody Thomasa,
b. **testy wiedzy i umiejętności** – specjalnie przygotowane zadania rekrutacyjne sprawdzające wiedzę i umiejętności Kandydatów do pracy, przeprowadzane podczas spotkań kwalifikacyjnych,
c. **zadania rekrutacyjne wykonywane samodzielnie w domu** – zadaniem Kandydata jest zazwyczaj przygotowanie koncepcji, strategii, prezentacji lub rozwiązanie zadań sprawdzających np.: umiejętności analityczne lub posługiwania się programami komputerowymi,
d. **Assessment Center** – zestaw ćwiczeń i zdań symulujących typowe sytuacje zawodowe, pozwalający w najbardziej obiektywny sposób zbadać poziom kluczowych kompetencji Kandydatów do pracy.

Zastosowanie dodatkowych technik selekcyjnych jest możliwe tylko i wyłącznie wtedy, gdy w Organizacji są zatrudnieni pracownicy, którzy posiadają kompetencje i doświadczenie w przygotowywaniu/stosowaniu wspomnianych metod. W innym przypadku uzyskane wyniki nie będą miały wartości diagnostycznej i z punktu widzenia potrzeb realizacji procesu selekcji będą nieprzydatne.

Jeżeli Organizacja nie posiada pracowników, którzy mogliby przeprowadzić dodatkowe badania (a jest ono jak najbardziej uzasadnione), warto rozważyć wówczas wsparcie konsultanta zewnętrznego specjalizującego się w danym obszarze.

Wybór konsultanta powinien zostać poparty dokładną analizą zaprezentowanej oferty (używane techniki i narzędzia diagnostyczne, próbki/fragmenty raportów – zakres i użyteczność zawartych informacji, doświadczenie konsultanta, rynkowe opinie na jego temat i referencje). Warto także zgromadzić oferty kilku pomiotów/doradców, by mieć możliwość porównania propozycji ofert oraz większe możliwości trafnego wyboru.

4. Referencje

W uzasadnionych przypadkach **menadżer wnioskujący o przeprowadzenie rekrutacji** lub inny delegowany pracownik może przeprowadzić badanie referencji Kandydata

do pracy (pisemnych i ustnych), jako uzupełnienie oraz potwierdzenie informacji pozyskanych o kandydacie, jego kompetencjach i doświadczeniach zawodowych.

5. Selekcja realizowana przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi

W uzasadnionych przypadkach, a w szczególności w przypadku poszukiwań bezpośrednich (tzw. direct search), proces selekcji może być zrealizowany przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi, a mianowicie:

a. firmami doradztwa personalnego,
b. konsultantami zewnętrznymi.

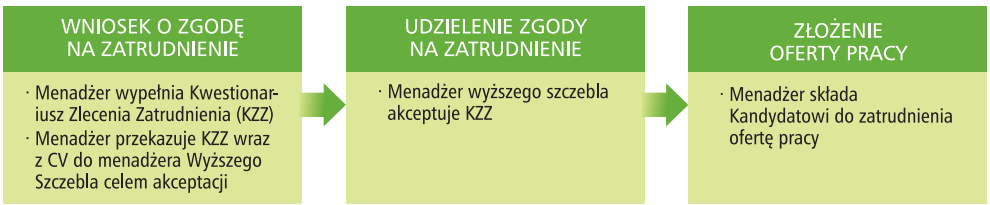
Podmiot zewnętrzny w ramach wykonywanej usługi, po przeprowadzeniu własnego procesu rekrutacji i selekcji rekomenduje odpowiednich Kandydatów do pracy (zazwyczaj 3-5 osób) i wraz ze szczegółowym raportem przebiegu przeprowadzonego naboru oraz dokumentami aplikacyjnymi Kandydatów kieruje je do **menadżera wnioskującego oraz menadżera wyższego szczebla o przeprowadzenie rekrutacji.**

Menadżer wnioskujący oraz **menadżer wyższego szczebla** zapoznają się z przekazanymi materiałami oraz wspólnie przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne z rekomendowanymi Kandydatami, w wyniku których dokonują wyboru Kandydatów do zatrudnienia.

W sytuacji, gdyby żaden z rekomendowanych Kandydatów nie uzyskał akceptacji, a tym samym propozycji współpracy, wówczas Organizacja w ramach udzielonej jej gwarancji (w zależności od warunków podpisanej umowy) ma prawo żądania rekomendacji (przedstawienia) nowych Kandydatów, lepiej spełniających wymagania kompetencyjne stanowiska pracy oraz Firmy.

ZATRUDNIENIE

Schemat procesu zatrudnienia



1. Uzyskanie zgody na zatrudnienie

Po zakończonym procesie selekcji menadżer wnioskuje do menadżera wyższego szczebla o wyrażenie zgody na zatrudnienie Kandydata do pracy wyłonionego w postępowaniu kwalifikacyjnym.

Wnioskowanie polega na wypełnieniu **Kwestionariusza Zlecenia Zatrudnienia (KZZ)** i przesłaniu go wraz z CV wybranego kandydata do **menadżera wyższego szczebla** do akceptacji.

Kwestionariusz Zlecania Zatrudnienia (KZZ) jest to dokument stanowiący podstawę do zatrudnienia wyselekcjonowanego Kandydata do pracy. Zawiera szczegółowe warunki zatrudnienia wyłonionego w procesie rekrutacji i selekcji Kandydata.

Wypełnia menadżer wnioskujący o przeprowadzenie rekrutacji/zlecenie zatrudnienia.

KWESTIONARIUSZ ZLECENIA ZATRUDNIENIA		
Imię i nazwisko		
Adres zamieszkania		
Telefon kontaktowy		
STANOWISKO		
Wynagrodzenie zasadnicze		
Pozostałe składniki wynagrodzenia		
Charakter/rodzaj umowy		
Wielkość etatu		
Data zatrudnienia		
Grupa kosztowa		
Uwagi		
Zlecający zatrudnienie	Data	Podpis
Imię i nazwisko menadżera wnioskującego o zatrudnienie		
Zatwierdził	Data	Podpis
Imię i nazwisko menadżera wyższego szczebla		

2. Złożenie oferty pracy

Złożenie oferty pracy wybranemu w procesie rekrutacji i selekcji Kandydatowi do pracy, możliwe jest dopiero po uzyskaniu zgody na jego zatrudnienie (w momencie akceptacji KZZ przez menadżera wyższego szczebla).

Ofertę pracy składa menadżer (wnioskujący o pozyskanie nowego pracownika) podczas bezpośredniego spotkania lub rozmowy telefonicznej z Kandydatem. Uzgodnione wówczas zostają:

a. nazwa stanowiska pracy,
b. wynagrodzenie,
c. rodzaj umowy,
d. na jaki okres zostaje zawarta,
e. od kiedy zostaje zawarta,
f. miejsce pracy.

Możliwe są negocjacje warunków zatrudnia, ale wyłącznie w granicach posiadanych uprawnień menadżera oraz w ramach systemu wynagradzania i motywowania przewidzianego dla stanowiska pracy, które zostaje obsadzone.

Oferta ustna ma charakter wiążący i stanowi również zobowiązanie pracodawcy wobec Kandydata do pracy.

W momencie przyjęcia oferty pracy i akceptacji warunków zatrudnienia menadżer przekazuje zaakceptowany Kwestionariusz Zlecenia Zatrudnienia wraz z CV wybranego Kandydata do Specjalisty ds. Administrowania Kadrami celem rozpoczęcia czynności związanych z zatrudnieniem.

Dobrą praktyką jest skontaktowanie się z pozostałymi Kandydatami, którzy brali udział w rozmowach kwalifikacyjnych, telefonicznie lub mailowo celem przekazania informacji zwrotnej obejmującej:

- podziękowanie za udział w rekrutacji,
- poinformowanie, że zakończył się już proces rekrutacji oraz selekcji i postanowiliśmy złożyć ofertę pracy innemu Kandydatowi,
- wysoko oceniamy kompetencje naszego rozmówcy, pozwolimy sobie zachować dokumenty aplikacyjne w naszej bazie danych w kontekście przyszłych postępowań rekrutacyjnych.

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA PROCEDURY REKRUTACJI I SELEKCJI

CO ZYSKUJE PRACOWNIK 50+

1. **Zmianę w postrzeganiu i podejściu do Kandydatów do pracy 50+ przez potencjalnych pracodawców,**
2. **Zerwanie ze stereotypami i uprzedzeniami na tle wieku,**
3. **Profesjonalizację procesów rekrutacji i selekcji,**
4. **Zapewnienie równości szans w procesie rekrutacji i selekcji wszystkim Kandydatom do pracy,**
5. **Kandydatury będą diagnozowane pod kątem zgodności z profilem oczekiwanego Kandydata do pracy,**
6. **Decyzja personalna zostanie podjęta na podstawie wnikliwej oceny kompetencji, predyspozycji osobowościowych, motywacji do zatrudnienia i doświadczenia, w oparciu o zobiektywizowane kryteria i mierniki,**
7. **Uczciwie i obiektywnie przeprowadzane procesy rekrutacji i selekcji,**
8. **Wyeliminowane zostaną praktyki dyskryminujące ze względu na wiek (na wszystkich etapach rekrutacji):**
   - **Publikacja ogłoszenia rekrutacyjnego,**
   - **Analiza dokumentów aplikacyjnych,**
   - **Rozmowy kwalifikacyjne (ew. inne techniki selekcyjne),**
   - **Wybór kandydata do zatrudnienia,**
   - **Oferta pracy.**
9. **Zwiększą się realne szanse aktywności zawodowej Pracowników 50+ na rynku pracy.**

CO ZYSKUJĄ MENADŻEROWIE ZARZĄDZAJĄCY ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYMI WIEKOWO

1. **Potrafią samodzielnie przygotować i zrealizować proces rekrutacji i selekcji,**
   - **Wiedzą, kogo szukają** – mają stworzony profil Kandydata do pracy – jakie powinien mieć kompetencje, cechy osobowościowe, doświadczenie,
   - **Widzą, jak pozyskać odpowiednich Kandydatów** – gdzie i w jaki sposób dotrzeć do odpowiednich Kandydatów,
   - **Wiedzą, co chcą zbadać** – jakie kompetencje, predyspozycje osobowościowe, doświadczenia powinni zdiagnozować i przeanalizować,

- **Wiedzą, jak chcą zbadać** – wymagane kompetencje, doświadczenie zawodowe, predyspozycje osobowościowe przy użyciu jakich technik i narzędzi,
- Potrafią podjąć odpowiednią decyzję personalną.

2. **Potrafią samodzielnie i rzetelnie zbadać kompetencje kandydatów do pracy,**
3. **Potrafią trafnie dokonać wyboru kandydatów do pracy, najlepiej odpowiadających przyjętemu profilowi,**
4. **Zapewnienie wysokiego poziomu skuteczności realizowanych procesów rekrutacji i selekcji,**
5. **Zapewnienie Organizacji odpowiednich pracowników, którzy będą skutecznie realizować jej cele biznesowe,**
6. **Przeciwdziałanie patologicznym zjawiskom w obszarze rekrutacji i selekcji** – takim jak: kierowanie się w decyzjach rekrutacyjnych koneksjami, znajomościami, poleceniami, nepotyzmem itp.
7. **Zapewnienie równego dostępu do rekrutacji i selekcji wszystkim kandydatom** – przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym (na wszystkich etapach procesu), także ze względu na wiek,
8. **Minimalizowanie ryzyka popełnienia błędów w procesie rekrutacji i selekcji.**

ADAPTACJA PRACOWNIKÓW

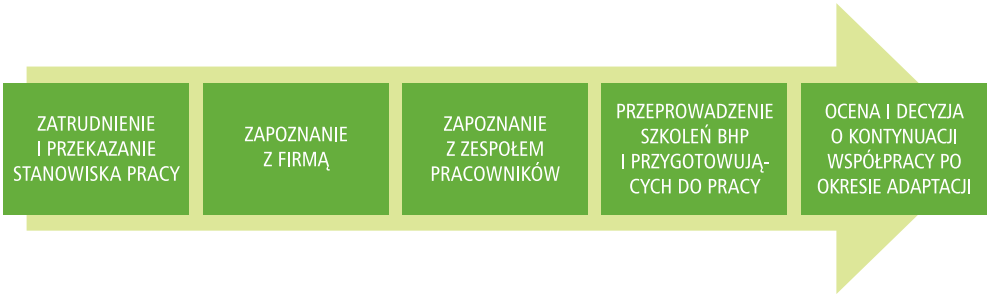
Uwieńczeniem procesu rekrutacji i selekcji jest zatrudnienie Kandydata do pracy, wybranego w trakcie przeprowadzonego postępowania kwalifikacyjnego, a następnie sprawne wprowadzenie go do Organizacji i wdrożenie do pracy na obejmowanym stanowisku.

Każdej Organizacji zależy, by nowo zatrudniony pracownik, jak najszybciej zaczął efektywnie realizować zadania zawodowe, postępował zgodnie z obowiązującymi zasadami, stał się zaangażowanym i aktywnym członkiem zespołu oraz Firmy, a także chciał się z nią związać na dłuższy okres czasu.

Wejście do nowej Organizacji to duże wyzwanie dla pracownika: nowe miejsce pracy, zadania i obowiązki zawodowe, nowy szef i współpracownicy. Z jednej strony pojawia się naturalna wysoka motywacja, ale z drugiej, także duży obszar niepewności i obaw związanych z nową sytuacją.

Sposób wdrożenia pracownika w dużym stopniu decyduje o skuteczności całego procesu rekrutacji i selekcji. To, że Firmie udało się pozyskać dobrego Kandydata do pracy nie oznacza, że będzie on automatycznie dobrym pracownikiem.

Schemat procesu adaptacji:



Organizacja świadoma potencjalnych zagrożeń powinna opracować program adaptacji dedykowany dla nowo zatrudnionych i awansowanych pracowników, który pozwoliłby im sprawnie przystosować się do działalności w materialnym i społecznym środowisku pracy. Ułatwił zapoznanie się z obejmowanym stanowiskiem pracy, Firmą i współpracownikami oraz wyposażyłby ich w niezbędną wiedzę i umiejętności do efektywnego wykonywania zadań zawodowych.

Istotną rolę w procesie odpowiedniego wdrożenia do pracy nowo zatrudnionych pracowników powinni odegrać Pracownicy 50+, posiadający bogatą wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe.

Bazując na wysokich kompetencjach i znajomości Firmy, mogliby aktywnie wziąć udział w procesie adaptacji poprzez przeprowadzanie szkoleń przygotowujących do objęcia stanowiska pracy oraz pełnienie funkcji mentora – przewodnika dla nowego pracownika.

Pełnie funkcji szkoleniowych i mentorskich przez Pracowników 50+ przynosi wiele korzyści.

Nowy pracownik zyskuje wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania pracy na obejmowanym stanowisku, szybciej poznaje Firmę i zasady współpracy, łatwiej integruje się z zespołem współpracowników. Otrzymuje realne wsparcie i pomoc w trakcie całego procesu adaptacji, dzięki czemu przebiega on sprawnie i efektywnie.

Pracownik 50+ ma szansę na optymalne wykorzystanie swoich kompetencji i doświadczenia zawodowego poprzez transfer wiedzy, umiejętności, dobrych praktyk do młodszych pokoleń. Pojawia się nowy obszar aktywności zawodowej, stanowiący wyzwanie i motywację zarazem. Zwiększa się zaangażowanie w pracę oraz pojawia poczucie satysfakcji z możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi.

Firma zyskuje podwójnie. Nowy pracownik zostaje sprawnie i efektywnie przygotowany do samodzielnej pracy na obejmowanym stanowisku, przed Pracownikami 50+ rysuje się nowa przestrzeń aktywności zawodowej, dzięki czemu rozległa wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe pozostają w Organizacji.

Dodatkowym efektem może być także nawiązanie współpracy międzypokoleniowej, lepsze poznanie, lepsza komunikacja i relacje oraz efektywna współpraca pozbawiona uprzedzeń na tle wieku.

Schemat Programu Adaptacji

Zatrudnienie i formalne przekazanie stanowiska pracy

- podpisanie Umowy o pracę
- zapoznanie się z Regulaminem pracy i Regulaminem wynagradzania
- omówienie i podpisanie Opisu Stanowiska Pracy
- przekazanie narzędzi pracy, itp.

Zapoznanie z zespołem pracowników

- przedstawienie nowego pracownika zespołowi
- przesłanie informacji mailowej o zatrudnieniu nowego pracownika
- przekazanie informacji nowemu pracownikowi odnośnie kluczowych osób do współpracy

Zapoznanie z Firmą

- krótki rys historyczny
- misja, wartości, kultura organizacyjna Firmy
- struktura organizacyjna Firmy
- specyfika działalności Firmy, itp.

Przeprowadzenie szkolenia BHP

- przeprowadzenie wymaganych prawem pracy szkoleń: BHP, stanowiskowych

Wsparcie Mentora (przez cały okres procesu adaptacji)

- celem wsparcia mentorskiego jest udzielenie pomocy pracownikowi w całym procesie adaptacji, zarówno w obszarze nabywania niezbędnych kompetencji zawodowych, integracji ze współpracownikami i nową Firmą, a także niesienie pomocy w razie pojawiających się problemów i trudności
- udzielanie wsparcia nowemu pracownikowi: w uzyskaniu wiedzy, praktycznych umiejętności oraz zdobywaniu doświadczeń zawodowych
- udzielenie pomocy w poznaniu „firmy od wewnątrz" oraz zespołu współpracowników, pomoc w poznaniu nieformalnych zasad współpracy i integracji ze współpracownikami

Ocena jakości i rezultatów pracy – po zakończeniu procesu adaptacji

- ocena zostaje dokonana poprzez wypełnienie Arkusza Oceny Pracownika po okresie próbnym

Podjęcie decyzji odnośnie kontynuacji pracy po zakończeniu procesu adaptacji

- na podstawie przeprowadzonej oceny zostaje podjęta decyzja kontynuacji współpracy

Proces adaptacji w istotny sposób zdecyduje, w jakim stopniu nowy pracownik odnajdzie się w nowej Organizacji, roli i środowisku pracy, czy odniesie sukces zawodowy, czy jego współpraca zakończy się porażką.

PROGRAM ADAPTACJI

I CEL PROGRAMU

Celem programu adaptacji jest **przygotowanie pracownika do samodzielnej pracy** w Firmie, poprzez wyposażenie go w wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań zawodowych na obejmowanym stanowisku oraz **przystosowanie do funkcjonowania w materialnym i społecznym środowisku pracy**.

II DO KOGO SKIEROWANY JEST PROGRAM

Program skierowany jest do:

1. nowo zatrudnionych pracowników w oparciu o umowę o pracę,
2. pracowników awansowanych na nowe stanowisko.

III PRACOWNICY ZAANGAŻOWANI W REALIZACJĘ PROGRAMU ADAPTACJI

W procesie adaptacji uczestniczą następujący pracownicy:

1. **Bezpośredni przełożony**
   a. organizuje i nadzoruje przebieg procesu adaptacji pracownika,
   b. formalnie przekazuje i wprowadza pracownika na nowe stanowisko pracy,
   c. zapoznaje z Firmą,
   d. zapoznaje z zespołem pracowników,
   e. wyznacza **OPIEKUNA** (mentora) dla nowo zatrudnionego pracownika na okres procesu adaptacji,
   f. przeprowadza wybrane szkolenia (kończące się testem),
   g. dokonuje oceny pracownika po okresie próbnym i wnioskuje/podejmuje decyzje o dalszej kontynuacji lub zakończeniu współpracy,
2. **Opiekun (mentor)** – wskazany przez bezpośredniego przełożonego. Delegowany pracownik, posiadający odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności, doświadczenia zawodowego, a także predyspozycje i motywację do pełnienia funkcji mentora. Udziela wsparcia i pomocy nowemu pracownikowi w całym procesie adaptacji (3 miesiące):
   a. pomaga w uzyskaniu wiedzy, praktycznych umiejętności oraz doświadczeń zawodowych,
      - pełni dla pracownika rolę przewodnika w Organizacji,

- dzieli się swoją wiedzą, praktycznymi umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym,
- udziela bieżącego wsparcia i pomocy w odpowiedzi na pojawiające się problemy i trudności,
- udziela odpowiedzi na pojawiające się pytania,

b. przeprowadza wybrane szkolenia,

c. pomaga poznać Organizację od strony „nieformalnej" oraz zintegrować się z zespołem pracowników.

3. Delegowani pracownicy do przeprowadzenia szkoleń

Jeżeli Organizacja nie posiada trenerów wewnętrznych, wówczas niezbędne szkolenia przeprowadzają dedykowani do tego celu pracownicy (często jest to bezpośredni przełożony lub mentor-opiekun), posiadający odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego oraz predyspozycje i motywację do prowadzenia wymaganych szkoleń dla nowego pracownika w procesie adaptacji.

a. wyposażają pracownika w niezbędną wiedzę i umiejętności oraz pomagają kształtować oczekiwane postawy i zachowania:
   - przeprowadzają zaplanowane szkolenia twarde (np. obowiązujące instrukcje, procedury, produkty, obieg dokumentacji, itp.),
   - przeprowadzają zaplanowane szkolenia miękkie (np. umiejętności komunikacyjne, praca zespołowa, techniki sprzedaży, typologia klientów itp.),
   - prowadzą trening/instruktaż z obsługi urządzeń i posługiwania się narzędziami,
   - przeprowadzają coaching,
   - doradzają pracownikom.

4. Specjalista Działu Kadr

a. przeprowadza czynności związane z zatrudnieniem nowego pracownika,

b. przygotowuje umowę o pracę,

c. przypomina o zbliżającym się terminie zakończeniu umowy o pracę na okres próbny.

V PODEJMOWANE DZIAŁANIA

1. Zatrudnienie i formalne przekazanie stanowiska pracy

a. podpisanie umowy o pracę,

b. zapoznanie się z regulaminami (pracy, wynagradzania, ochrona danych osobowych itd.),

c. przedstawienie zakresu zadań i odpowiedzialności pracownika – omówienie i podpisanie Opisu Stanowiska Pracy,

d. omówienie składników wynagrodzenia i zasad premiowania,

e. przedstawienie celów zawodowych – krótko i długookresowych,

f. zapewnienie i przekazanie narzędzi pracy,
g. przedstawienie programu adaptacyjnego.

2. **Zapoznanie z zespołem pracowników**
   a. przedstawienie nowego pracownika zespołowi, w jakim będzie pracował. W przypadku zespołu rozproszonego przesłanie informacji mailowej o nowym pracowniku do bezpośrednio współpracujących z nim osób *(kto obejmuje, jakie stanowisko, od kiedy, że witamy w zespole, że prosimy o życzliwe przyjęcie, prosimy o udzielenie wsparcia w pierwszych dniach pracy, życzymy powodzenia i sukcesów zawodowych itp.,*
   b. przekazanie informacji na temat kluczowych (najważniejszych) osób do współpracy na zajmowanym przez pracownika stanowisku *(numery telefonów, adresy, jeżeli Firma zlokalizowana jest w kilku miejscach, adresy mailowe).*

3. **Zestaw szkoleń przewidzianych przepisami prawa pracy – BHP, stanowiskowe**

4. **Szkolenie wstępne – zapoznanie pracownika z Firmą:**
   a. krótki rys historyczny,
   b. misja i wartości Firmy,
   c. struktura organizacyjna Firmy,
   d. struktura organizacyjna komórki, w jakiej będzie pracował nowo zatrudniony pracownik,
   e. specyfika działalności Firmy,
   f. programy rozwoju zawodowego,
   g. system komunikacji wewnętrznej,
   h. „praktyczne informacje"przydatne w codziennej pracy – *obowiązek odpisywania na listy, komu i kiedy należy zgłosić* nieo*becność w pracy spowodowaną chorobą, jak i do kogo wnioskować o urlop, do kogo zwrócić się o pomoc, gdy zepsuje się komputer lub samochód, gdzie jest pokój socjalny, jak ubieramy się do pracy, itp.*

5. **Szkolenia przygotowujące do pracy (merytoryczne)**
   Celem szkoleń jest wyposażenie pracownika w odpowiednią wiedzę i umiejętności niezbędne do efektywnego wykonywania zadań zawodowych na obejmowanym stanowisku pracy. Program szkoleń adaptacyjnych obejmuje, w zależności od potrzeb, zarówno szkolenia twarde i miękkie, takie jak np.:
   a. obsługa programów komputerowych,
   b. zapoznanie z obowiązującymi procedurami instrukcjami,
   c. zapoznanie z obowiązująca organizacją i zasadami pracy,
   d. zasady obiegu dokumentów,
   e. oferowane produkty, usługi,
   f. procesy pracy,
   g. zasady i techniki obsługi klientów,
   h. obsługa urządzeń i narzędzi, itp.

i. wszelkie szkolenia przygotowujące pracownika do odpowiedniego wykonywania pracy.

6. **Wsparcie mentorskie Opiekuna**
   Celem wsparcia mentorskiego jest udzielenie pomocy pracownikowi w całym procesie adaptacji, zarówno w obszarze nabywania niezbędnych kompetencji zawodowych integracji ze współpracownikami i nową Firmą, a także niesienie pomocy w razie pojawiających się problemów i trudności:
   a. udzielanie wsparcia nowemu pracownikowi w uzyskaniu wiedzy, praktycznych umiejętności oraz zdobywaniu doświadczeń zawodowych,
   b. pomoc w poznaniu procesów pracy,
   c. pomoc w kształtowaniu oczekiwanych postaw pracownika,
   d. udzielenie pomocy w poznaniu „firmy od wewnątrz" oraz zespołu współpracowników,
   e. zapoznanie z miejscem pracy, oprowadzenie po budynku,
   f. pomoc w poznaniu nieformalnych zasad współpracy i integracji ze współpracownikami.

7. **Weryfikacja wiedzy**
   Zalecane jest, by po zakończonym etapie szkoleń adaptacyjnych przeprowadzić testy sprawdzające wiedzę i umiejętności pracowników w nich uczestniczących. Pozytywna weryfikacja kompetencji uprawnia do rozpoczęcia samodzielnej pracy na obejmowanym stanowisku. Przeprowadzona weryfikacja pozwala także na dokonanie oceny programu szkoleń adaptacyjnych i jego dalsze doskonalenie.

8. **Ocena efektywności pracy oraz zaangażowania w wykonywane obowiązki zawodowe pracownika, u którego dobiega końca umowa o pracę na okres próbny**
   Po zakończonym etapie wdrożenia pracownika (który trwa zazwyczaj tyle samo czasu, co umowa o pracę na okres próbny), następuje termin podjęcia decyzji – odnośnie kontynuacji lub zakończenia współpracy z nowo zatrudnionym pracownikiem.
   Oczywiście nieprzedłużenie umowy to ewidentna porażka pracodawcy, nowe koszty nie tylko kolejnej rekrutacji, ale przede wszystkim koszt utraconych zysków, jakie mogłaby uzyskać Firma, gdyby stanowisko było obsadzone.
   a. decyzja o kontynuacji współpracy powinna zostać podjęta na podstawie przeprowadzonej oceny rezultatów pracy, kompetencji oraz zaangażowania przy użyciu przygotowanego w tym celu narzędzia Arkusza Oceny Pracownika po okresie próbnym,
   b. badanie takie powinno odbyć się z odpowiednim wyprzedzeniem (min. 2 tygodnie przed wygaśnięciem umowy) i opierać się na zobiektywizowanych kryteriach i wskaźnikach,
   c. badanie przeprowadza menadżer – bezpośredni przełożony ocenianego pracownika.

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI DLA MENADŻERÓW PRZYGOTOWUJĄCYCH PROCES ADAPTACJI

1. **Złożenie oferty pracy**
   Zanim złożysz ofertę pracy Kandydatowi wybranemu w postępowaniu kwalifikacyjnym, musisz wcześniej uzyskać formalną zgodę na jego zatrudnienie.

2. **Przygotowanie umowy o pracę**
   a. Poinformuj Specjalistę ds. Administrowania Kadrami o dokonanym wyborze Kandydata do zatrudnienia (niezwłocznie po zakończonym postępowaniu kwalifikacyjnym),
   b. Przekaż dane teleadresowe Kandydata do pracy oraz informację odnośnie uzgodnionych warunków zatrudnienia, takich jak:
      - rodzaj umowy i okres, na jaki ma być zawarta,
      - data zatrudnienia,
      - uzgodnione wynagrodzenie,
      - ewentualne zapotrzebowanie na przygotowanie przedwstępnej umowy o pracę lub listu intencyjnego,
      - ewentualne zapotrzebowanie na przygotowanie dodatkowej Umowy o zakazie konkurencji.
   c. Specjalista ds. Administrowania Kadrami skontaktuje się z Kandydatem do pracy celem przekazania informacji, jakich formalności musi dopełnić przed zatrudnieniem:
      - wykonanie wymaganych badań lekarskich – na podstawie skierowania wystawionego przez Firmę,
      - wypełnienie przez Kandydata Kwestionariusza Osobowego,
      - skompletowanie wymaganych dokumentów w tym: świadectw, dyplomów, certyfikatów – potwierdzających kwalifikacje zawodowe oraz świadectw pracy potwierdzających przebieg kariery zawodowej.
   d. Specjalista ds. Administrowania Kadrami, będzie mógł przygotować umowę o pracę, dopiero po otrzymaniu kompletu wymaganych dokumentów przekazanych w odpowiednim terminie.

3. **Przygotowanie stanowisko pracy i narzędzia pracy**
   a. Z odpowiednim wyprzedzeniem zaplanuj, uzgodnij i przygotuj miejsce pracy dla nowego pracownika (pokój, meble biurowe, szafka na ubrania itp.),
   b. Przygotuj niezbędne narzędzia pracy, np. takie jak.:
      - komputer stacjonarny/laptop
      - telefon stacjonarny/komórkowy
      - materiały biurowe,
      - ubranie ochronne,

- samochód służbowy,
- miejsce parkingowe, itp.

c. Uzyskaj niezbędne dostępy dla nowego pracownika, np.:
- domena/e-mail,
- karty dostępu do budynku.

4. **Przygotowanie programu adaptacji**

a. Zaplanuj i przygotuj program adaptacji
- zaplanuj miejsce i terminy realizacji szkoleń adaptacyjnych,
  - szkolenie BHP,
  - szkolenie prezentujące Firmę,
  - szkolenia przygotowujące do pracy,
- poinformuj osoby zaangażowane w przeprowadzenie szkoleń,
- wyznacz opiekuna-mentora,
- poinformuj pracowników komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za przygotowanie narzędzi pracy, itp.
- opracuj Agendę Programu Adaptacyjnego.

b. Przygotuj aktualny Opis Stanowiska Pracy.

Przykład AGENDY PROGRAMU ADAPTACYJNEGO

Dzień 1. Data, miejsce

Lp.	Godzina	Działanie	Prowadzący *Imię i nazwisko*
1.	**od – do**	**Powitanie** **Wprowadzenie i formalne przekazanie stanowiska pracy:** 1. podpisanie umowy o pracę, 2. zapoznanie się z regulaminami (pracy, wynagradzania, ochrona danych osobowych itd.), 3. omówienie składników wynagrodzenia i zasad premiowania, 4. przedstawienie zakresu zadań uprawnień i odpowiedzialności pracownika – omówienie i podpisanie Opisu Stanowiska Pracy, 5. szczegółowe omówienie specyfiki pracy w Firmie/Dziale, zespole/na stanowisku, 6. przedstawienie celów zawodowych – krótko i długookresowych,	**Bezpośredni przełożony**

		7. przedstawienie i doprecyzowanie oczekiwanych standardów wykonywania pracy, w tym kryteriów oceny pracy bieżącej i okresowej, 8. określenie standardów planowania lub i raportowania pracy, 9. przedstawienie programu adaptacyjnego.	
2.	**od – do**	**Szkolenie BHP**	**Specjalista ds. BHP**
3.	**od – do**	**Zapoznanie z Firmą – szkolenie wstępne** 1. krótki rys historyczny, 2. misja i wartości Firmy, kultura organizacyjna, 3. struktura organizacyjna Firmy, 4. najważniejsze osoby w Firmie, 5. struktura komórki, w jakiej zostaje zatrudniony pracownik, 6. specyfika pracy na obejmowanym stanowisku, 7. programy rozwoju zawodowego (np. szkolenia, ścieżki kariery, możliwości awansu, programy rozwoju talentów, itp.), 8. system komunikacji wewnętrznej w Organizacji (np. intranet, komunikatory, biuletyny firmowe, tablice ogłoszeń, itp.), 9. „praktyczne informacje" przydatne w codziennej pracy (np. obowiązek odpisywania na listy, komu i kiedy należy zgłosić nieobecność w pracy spowodowaną chorobą, jak i do kogo wnioskować o urlop, do kogo zwrócić się o pomoc, gdy zepsuje się komputer lub telefon, gdzie znajduje się pokój socjalny, jak ubieramy się do pracy, itp.).	**Bezpośredni przełożony/ Opiekun-mentor, Pracownik dedykowany**
4.	**od – do**	**Zapoznanie z zespołem współpracowników** 1. kluczowi i najbliżsi współpracownicy w Organizacji – w tym przekazanie listy teleadresowej współpracowników, 2. oprowadzenie po budynku i zapoznanie z pracownikami (warto rozpocząć od szefów Firmy, Działu, komórki organizacyjnej), 3. wysłanie krótkiej informacji mailowej do osób zatrudnionych w Firmie/Dziale odnośnie rozpoczęcia pracy nowego pracownika.	**Bezpośredni przełożony /Opiekun--mentor**

5.	**od – do**	**Przekazanie narzędzi pracy (w tym wszystkich dostępów)** 1. przekazanie stanowiska pracy: pokój, biurko, sala, hala produkcyjna, warsztat pracy, punkt sprzedaży, itp. 2. przekazanie wszystkich narzędzi, niezbędnych do pracy na danym stanowisku, podpisanie protokołów, przeszkolenie z zasad użytkowania, itp. 3. przekazanie numerów telefonów, domen, loginów, haseł, kart dostępu, itp.	**Bezpośredni przełożony**
6.	**od – do**	**Zakończenie – podsumowanie pierwszego dnia pracy**	**Bezpośredni przełożony**

Po pierwszym etapie procesu adaptacji zostaje zrealizowany cykl szkoleń przygotowujących do pracy na danym stanowisku.

Dzień 2. Data, miejsce

Lp.	Godzina	Działanie	Prowadzący
1.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
2.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
3.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
4.	od – do	Testy sprawdzający wiedzę	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik

Dzień 3. Data, miejsce

Lp.	Godzina	Działanie	Prowadzący
1.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
2.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik

3.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
4.	od – do	Testy sprawdzający wiedzę	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik

Dzień 3. Data, miejsce

Lp.	Godzina	Działanie	Prowadzący
1.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
2.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
3.	od – do	Temat szkolenia	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik
4.	od – do	Testy sprawdzający wiedzę	Trener wewnętrzny lub delegowany pracownik

OCENA PRACOWNIKA PO OKRESIE PRÓBNYM ORAZ PODJĘCIE DECYZJI O KONTYNUACJI WSPÓŁPRACY

Po zakończonym etapie wdrożenia pracownika (który trwa zazwyczaj tyle samo czasu, co umowa o pracę na okres próbny – 3 miesiące), następuje termin podjęcia decyzji odnośnie kontynuacji lub zakończenia współpracy z nowo zatrudnionym pracownikiem.

Decyzja o kontynuacji współpracy powinna zostać podjęta na podstawie przeprowadzonej oceny rezultatów pracy, kompetencji oraz zaangażowania przy użyciu przygotowanego w tym celu narzędzia Arkusza Oceny Pracownika po okresie próbnym.

Badanie takie powinno odbyć się z odpowiednim wyprzedzeniem (min. 2 tygodnie przed wygaśnięciem umowy) i opierać się na zobiektywizowanych kryteriach i wskaźnikach.

Informację o ubliżającym się terminie zakończenia umowy o pracę na okres próbny przekazuje menadżerowi – bezpośredniemu przełożonemu ocenianego pracownika, Specjalista ds. Administrowania Kadrami.

Przykładowy Arkusz oceny pracownika po okresie próbnym:

ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA PO ZAKOŃCZENIU UMOWY NA OKRES PRÓBNY

Imię i nazwisko pracownika	Stanowisko	Okres oceny

Na podstawie przeprowadzonej oceny:

- ☐ nie przedłużam umowy o pracę,
- ☐ przedłużam umowę o pracę – te same warunki zatrudnienia,
- ☐ przedłużam umowę o pracę – nowe warunki zatrudnienia.

Proponowane warunki zatrudnienia:

Proszę wypełnić tyko w przypadku przedłużenia umowy o pracę na nowych warunkach zatrudnienia.

Data zmiany warunków zatrudnienia	
Nazwa stanowiska pracy	
Miejsce w strukturze organizacyjnej: pion, komórka organizacyjna	
Miejsce wykonywania pracy	
Wielkość etatu	
Wynagrodzenie zasadnicze	
Dodatkowe warunki zatrudnienia	
Uzasadnienie potrzeby zmiany warunków zatrudnienia	

Wypełnia menadżer bezpośredni przełożony

Wnioskodawca	Data	Podpis

Wypełnia menadżer wyższego szczebla

Wnioskodawca	Data	Podpis

OCENA PRACOWNIKA

Proszę dokonać oceny efektywności pracy pracownika przy użyciu poniższej skali:

A++ znacznie powyżej oczekiwań – pracownik trwale i konsekwentnie przekracza oczekiwania,

A+ powyżej oczekiwań – pracownik spełnia oczekiwania, czasami je przekracza,

A zgodnie z oczekiwaniami – pracownik spełnia wszystkie oczekiwania (w 100%),

B nieco poniżej oczekiwań – pracownik zazwyczaj spełnia oczekiwania (czasami rezultaty pracy są nieco poniżej oczekiwań),

C znacznie poniżej oczekiwań – pracownik rzadko spełnia oczekiwania.

1. **Zorientowanie na klienta**					
Dostrzega i potrafi sprostać obecnym i przyszłym potrzebom klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego). Ustala wysoki priorytet dla satysfakcji klienta, w zakresie ustalonym przez cele firmy. Buduje pozytywne relacje z klientami.	A++	A+	A	B	C
2. **Osiąganie celów**					
Skutecznie dąży do osiągnięcia celów i uzyskiwania wyników działając z zaangażowaniem i wytrwałością. Określa cele dla samego siebie, pracuje systematycznie i w sposób dobrze zorganizowany w kierunku realizacji ustalonych celów. Osiąga planowane wyniki. Radzi sobie z problemami i trudnościami. Zapewnia wysoką jakość pracy.	A++	A+	A	B	C
3. **Rozwój osobisty**					
Podejmuje wysiłki, opierając się na świadomości swojego obecnego stanu wiedzy i poziomu umiejętności, w kierunku dalszego rozwoju, w celu podniesienia jakości i wydajności swojej pracy na obecnym stanowisku i/lub na przyszłym stanowisku pracy. Domaga się oceny swojej pracy i wyciąga z tej oceny konstruktywne wnioski.	A++	A+	A	B	C

4. **Komunikacja**					
Formułuje wypowiedzi ustne i pisemne jasno i precyzyjnie, odpowiednio do sytuacji. Treść, struktura i dobór argumentów komunikatu są jasne. Opinie i argumenty przekazuje efektywnie, w sposób taktowny i zgodnie ze swoimi intencjami. Interpretuje polecenia instrukcje, przepisy i przekazuje pracownikom w jasny sposób.	A++	A+	A	B	C
5. **Praca zespołowa**					
Podtrzymuje współpracę w pionie, dziale czy departamencie. Dostrzega umiejętności współpracowników. Stawia interes zespołu ponad własny. Utrzymuje konstruktywne relacje w miejscu pracy. Dzieli się potrzebnymi informacjami, jest otwarty.	A++	A+	A	B	C
6. **Radzenie sobie ze zmianami**					
Aktywnie uczestniczy i wspiera procesy zmian i modernizacji. Zachowuje elastyczność w stosunku do nowych i/lub zmieniających się sytuacji i warunków. Umie przystosować się do nowych warunków.	A++	A+	A	B	C
7. **Konstruktywne radzenie sobie ze stresem**					
Potrafi pracować efektywnie i wydajnie w trakcie i po sytuacjach stresowych (presja ilości pracy, presja czasu, presja społeczna, komplikacje, krytyka, spory, kryzysy, brak jasności sytuacji, itp.). Zachowuje wiarę w siebie i opanowanie w większości sytuacji. Przystosowuje się do sytuacji stresowych. Pozostaje zrównoważony i zachowuje pewność siebie. Reaguje w sposób właściwy i spokojny w przypadku nieprzewidzianych trudności.	A++	A+	A	B	C
8. **Promowanie interesów Firmy**					
Zachowuje się zgodnie z celami, priorytetami, zasadami etycznymi i wartościami Firmy. Promuje pozytywny wizerunek Firmy, godnie reprezentuje ją w kontaktach zawodowych. Wspiera strategię Firmy i wynikające z niej kierunki działania. Zachowuje uczciwość i prawość osobistą i zawodową. Stawia interes Firmy ponad własny.	A++	A+	A	B	C
9. **Ocena końcowa**					
Całościowa ocena pracownika uwzględniająca oceny cząstkowe wg wszystkich kryteriów oraz ich wagi w odniesieniu do danego stanowiska pracy.	A++	A+	A	B	C

Schemat działania:

1. Menadżer – bezpośredni przełożony dokonuje oceny pracownika po zakończonym procesie adaptacji, poprzez wypełnienie II części Arkusza oceny pracownika po zakończeniu umowy na okres próbny,
2. Kontynuacja współpracy może nastąpić, w sytuacji, gdy pracownik uzyskał ocenę końcową, co najmniej na poziomie – „B – nieco poniżej oczekiwań",
3. Na podstawie przyznanej oceny menadżer – bezpośredni przełożony, podejmuje decyzję personalną, odnośnie kontynuacji współpracy,
4. Menadżer – bezpośredni przełożony wnioskuje do menadżera wyższego szczebla o wyrażenie zgody na kontynuację współpracy z pracownikiem na zaproponowanych warunkach, poprzez wypełnienie I części Arkusza oceny,
5. Menadżer wyższego szczebla akceptuje wniosek zamieszczając swój podpis w I części Arkusza oceny,
6. Na podstawie zatwierdzonego Arkusza oceny, Specjalista ds. Administrowania Kadrami rozpoczyna czynności związane z przygotowaniem kolejnej umowy współpracy,
7. Pracownik podpisuje umowę o współpracę.

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA PROCEDURY ADAPTACJI

CO ZYSKUJE PRACOWNIK 50+

1. **Pełniejsze wykorzystanie potencjału zawodowego Pracowników 50+,**
2. **Pełnienie nowej funkcji w Organizacji – Szkoleniowiec, Mentor, wykorzystującej rozległą wiedzę, umiejętności, doświadczenie życiowe i zawodowe,**
3. **Umożliwienie dzielenia się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami zawodowymi,**
4. **Udzielanie pomocy i wsparcia w poznaniu Organizacji, zespołu pracowników, formalnych i nieformalnych zasad współpracy w Firmie,**
5. **Aktywizację – nowe wyzwania zawodowe i rozwój zawodowy,**
6. **Wzrost motywacji i zaangażowania w pracę,**
7. **Satysfakcję i zadowolenie z pracy oraz poprawę relacji z młodszymi współpracownikami,**
8. **Lepszą współpracę, poprawę komunikacji z młodszym pokoleniem.**

CO ZYSKUJĄ MENADŻEROWIE ZARZĄDZAJĄCY ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYMI WIEKOWO

1. **Większą skuteczność procesu adaptacji** – nowy pracownik zostaje sprawnie i efektywnie przygotowany do samodzielnej pracy na obejmowanym stanowisku,
2. **Skuteczną metodę „zatrzymania" w Organizacji cennych kompetencji i doświadczeń Pracowników 50+** – poprzez szkolenia oraz transfer wiedzy, umiejętności i dobrych praktyk,
3. **Metodę aktywizacji zawodowej i wzrostu motywacji pracowników Pracownikami 50+,**
4. **Nawiązanie współpracy międzypokoleniowej:**
   - poprawa komunikacji,
   - lepsze zrozumienie potrzeb, aspiracji i ograniczeń drugiej strony,
   - eliminowanie stereotypów i uprzedzeń,
   - lepsza atmosfera pracy – eliminowanie przyczyn napięć i konfliktów na tle różnicy wieku,
   - wyższa efektywność wykonywania zadań zawodowych.
5. **Menadżerowie potrafią samodzielnie przygotować i zrealizować proces adaptacji**,
6. **Wysoki poziom skuteczności realizowanych procesów adaptacyjnych:**
   - sprawne i efektywne przystosowanie nowo zatrudnionego pracownika do działalności w materialnym i społecznym środowisku pracy,
   - efektywne zapoznanie się z obejmowanym stanowiskiem pracy,
   - efektywne poznanie Firmy,
   - zapoznanie i integracja ze współpracownikami,
   - wyposażenie nowo zatrudnionych pracowników w wiedzę i umiejętności niezbędne do samodzielnego wykonywania zadań zawodowych na obejmowanym stanowisku pracy,
7. **Minimalizowanie ryzyka popełnienia błędów w procesie adaptacji.**

SYSTEM OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW (SOOP)

System Okresowej Oceny Pracowników jest jednym z najistotniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Systematycznie przeprowadzana procedura oceniania, której kluczowym element jest rozmowa rozwojowa, stanowi skuteczną metodę poprawy, jakości i rezultatów pracy, rozwoju kompetencji, zwiększania motywacji i zaangażowania w pracę oraz kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań pracowników.

Wdrożenie Systemu Okresowej Oceny Pracowników w Organizacji wyposaża menadżerów w arsenał skutecznych metod i narzędzi oddziaływania i stymulowania aktywności zawodowej oraz motywacji do rozwoju wiedzy i umiejętności Pracowników 50+.

Dzięki zastosowanej metodologii i systematycznie prowadzonym rozmowom rozwojowym **Pracownicy 50+** poprawiają wyniki swojej pracy, rozwijają kluczowe kompetencje, podejmują wyzwania zawodowe, zwiększa się ich poziom satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy.

Podczas indywidualnych spotkań omawiane zostają jakość i rezultaty pracy, poziom wiedzy i umiejętności, planowane i omawiane są działania, jakie należy podjąć, aby

pracownik mógł w przyszłości poprawić swoje wyniki oraz rozwinąć kompetencje zawodowe. Poruszane są wszystkie istotne kwestie związane z wykonywaną pracą, w tym także indywidualne potrzeby, ambicje, aspiracje **Pracowników 50+,** jak również obawy, trudności i problemy związane z realizacją zadań zawodowych. Dzięki podejmowanym działaniom poprawia się także komunikacja oraz współpraca między **Pracownikiem 50+** i jego przełożonym.

Menadżerowie, za pośrednictwem niniejszego poradnika otrzymują kompendium wiedzy z zakresu Oceny Okresowej. Dzięki niemu mogą nabyć kompetencje do samodzielnego wdrożenia i przeprowadzenia jej w swojej Organizacji oraz **praktyczne wsparcie metodologiczne i narzędziowe w postaci gotowego do wdrożenia** (w każdej Firmie) **Systemu Oceny Okresowej Pracowników**, wraz z opisem procesu oceny, narzędziami oraz instrukcją użytkowania.

Szeroki zakres zaoferowanych rozwiązań stwarza unikalną szansę praktycznego wsparcia przedsiębiorców w aktywizacji zawodowej, rozwoju kompetycji i motywacji do podejmowania wyzwań zawodowych i osobistych Pracowników w każdym wieku, a zwłaszcza Pracowników 50+.

ZAŁOŻENIA WSTĘPNE

System Okresowej Oceny Pracowników (SOOP) jest to cyklicznie realizowany proces, którego celem jest dokonanie obiektywnej oceny rezultatów pracy i poziomu kompetencji pracowników w odniesieniu do przyjętych standardów oraz identyfikacja i rozwój potencjału zatrudnionego personelu.

Ocena Okresowa Pracowników nie zastępuje oceny bieżącej – polegającej na codziennej analizie rezultatów pracy i ich bieżącym korygowaniu. Ocena Okresowa ma na celu dokonanie analizy rezultatów pracy w dłuższej perspektywie czasowej. Stanowi całościowe spojrzenie na pracownika (jego efekty pracy, postawy, zachowania w trakcie wykonywania zadań zawodowych) w okresie objętym oceną.

System Okresowej Oceny Pracowników ukierunkowany jest na działania mające na celu zwiększanie jakości i efektywności pracy oraz osobisty rozwój pracowników.

1. **System Okresowej Oceny Pracowników pełni dwie podstawowe funkcje:**
   a. **ewaluacyjną** – zorientowaną na ocenę uzyskiwanych rezultatów pracy w relacji do oczekiwanych w tym względzie standardów (poziom i jakość pracy, stopień wywiązywania się z powierzonych obowiązków oraz realizacji założonych celów),
   b. **rozwojową** – ukierunkowaną na identyfikację i rozwój potencjału zatrudnionego personelu (potencjalne umiejętności i możliwości pracowników).

2. **Cele SOOP**
   a. Zwiększenie jakości i efektywności wykonywania zadań przez poszczególnych

pracowników i zespoły zadaniowe,

b. Zwiększenie poziomu motywacji pracowników i lepsze ich zintegrowanie z Organizacją,
c. Kształtowanie właściwych postaw pracowników,
d. Określenie potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników,
e. Identyfikacja i wyłonienie osób o wysokim potencjale oraz zaplanowanie dla nich programów rozwojowych,
f. Ściślejsze powiązanie systemu wynagrodzeń z wynikami pracy,
g. Trwałe powiązanie systemu ocen z pozostałymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.

3. **Ocenie podlegają** wszyscy pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na co najmniej 6 miesięcy. **Dla potrzeb realizacji SOOP pracownicy podzieleni zostają na 2 grupy stanowisk**:
   a. **stanowiska specjalistyczne,**
   b. **stanowiska kierownicze** – związane z zrządzaniem zespołami pracowniczymi.

4. **Oceny dokonuje** menadżer – bezpośredni przełożony ocenianego pracownika. Równolegle oceniany pracownik dokonuje samooceny rezultatów swojej pracy i poziomu kompetencji zawodowych.

5. **Ocenie podlegają**: wyniki pracy, stopień realizacji celów zawodowych oraz kompetencje pracowników, rozumiane jako wiedza, umiejętności, postawy przejawiające się w zachowaniach w trakcie realizacji zadań zawodowych.

6. **Kryteria oceny**

Wszyscy pracownicy są oceniani wg tych samych **10 kluczowych kryteriów**. Pracownicy zajmujący **stanowiska kierownicze** są dodatkowo oceniani wg **5 kryteriów menadżerskich**.

Stanowiska specjalistyczne	
Kluczowe kryteria	1. Kompetencja merytoryczna (merytoryczne przygotowanie do pracy), 2. Osiąganie celów (skuteczność w realizacji celów), 3. Jakość pracy, 4. Dbałość o dobre imię Firmy (Organizacji), 5. Zorientowanie na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), 6. Planowanie i organizacja pracy własnej, 7. Praca zespołowa, 8. Komunikacja, 9. Otwartość na zmiany, 10. Zaangażowanie.

Stanowiska kierownicze	
Kluczowe kryteria	1. Kompetencja merytoryczna (merytoryczne przygotowanie do pracy), 2. Osiąganie celów (skuteczność w realizacji celów), 3. Jakość pracy, 4. Dbałość o dobre imię Firmy (Organizacji), 5. Zorientowanie na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), 6. Planowanie i organizacja pracy własnej, 7. Praca zespołowa, 8. Komunikacja, 9. Otwartość na zmiany, 10. Zaangażowanie.
Kryteria menadżer-skie	1. Podejmowanie decyzji, 2. Zarządzanie zespołem pracowników, 3. Planowanie i organizacja pracy zespołu, 4. Motywowanie pracowników, 5. Monitoring i ocena pracy.

Opis kryteriów oceny zawarty jest w Modelu kompetencyjnym.

7. Termin i częstotliwość realizacji SOOP

Okresowa Ocena Pracowników realizowana jest systematycznie i cyklicznie w pierwszym kwartale każdego roku jako podsumowanie roku poprzedniego oraz nakreślenie celów zawodowych i rozwojowych na rok następny.

8. Metody i narzędzia wykorzystywane w SOOP

Okresowa Ocena Pracowników realizowana jest za pośrednictwem **punktowej skali** ocen przy zastosowaniu specjalnie skonstruowanego narzędzia – **Arkusza Oceny.**

Dla potrzeb realizacji Oceny Okresowej Pracowników zostały przygotowane 2 Arkusze Oceny: dla stanowisk specjalistycznych oraz stanowisk kierowniczych.

Sposób posługiwania się (wypełniania) Arkuszem Oceny zamieszczony został w Instrukcji.

9. Rozmowa oceniająca

Kluczowym elementem Systemu Okresowej Oceny Pracowników jest rozmowa oceniająca.

Głównym jej zadaniem jest przedyskutowanie z pracownikiem jakości i rezultatów jego pracy w okresie objętym oceną oraz określenie działań, jakie powinny zostać podjęte, aby poprawił swoje wyniki w przyszłości. Jest także okazją dla pracownika do przekazania wszelkich uwag związanych z wykonywaną przez siebie pracą.

Rozmowa oceniająca stanowi w swoich założeniach partnerski dialog pomiędzy ocenianym pracownikiem i jego przełożonym. Kluczową kwestię stanowi stworzenie przez oceniającego swobodnej i bezstresowej atmosfery, która umożliwi otwartą i szczerą komunikację.

W trakcie rozmowy oceniającej bezpośredni przełożony wspólnie z ocenianym pracownikiem dokonują oceny jakości i rezultatów jego pracy, stopnia realizacji założonych celów zawodowych, poziomu kompetencji zawodowych identyfikują obszary wymagające poprawy, a także rozpoznają potrzeby szkoleniowe i rozwojowe oraz wyznaczają cele zawodowe na przyszły okres.

W sytuacji braku porozumienia co do poziomu oceny przyznawanej pracownikowi ostateczną decyzję podejmuje menadżer dokonujący oceny.

Oceniany pracownik, niezależnie od poziomu oceny, jaką otrzymał od (swojego bezpośredniego przełożonego), ma prawo do zamieszczenia swoich uwag odnośnie uzyskanej oceny w odpowiedniej części Arkusza Oceny (część VI).

IMPLEMENTACJA SOOP

Systemem Okresowej Oceny Pracowników zostanie wdrożony za pośrednictwem specjalnie opracowanego programu implementacji, w ramach którego wszyscy pracownicy zostają zapoznani z celami i kryteriami ocen, metodologią oraz narzędziami wykorzystywanymi do przeprowadzenia oceny.

W tym celu zastaną przygotowane i rozdystrybuowane materiały informacyjne (np. za pośrednictwem Internetu), odbywać się będą spotkania z menadżerami dokonującymi oceny oraz ocenianymi pracownikami.

Dodatkowo menadżerowie oceniający podległych pracowników wezmą udział w sesji szkoleniowej dotyczącej realizacji SOOP, a w szczególności przeprowadzenia rozmowy oceniającej.

PRZEBIEG PROCESU OCENIANIA

ROZPOCZĘCIE OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW

- Przekazanie przez **Dział Personalny menadżerom** dokumentacji SOOP: listy pracowników podlegających ocenie, harmonogramu oceny oraz Arkuszy Ocen,
- Przekazanie przez **Dział Personalny ocenianym pracownikom** informacji o rozpoczęciu oceny oraz Arkusza Oceny do przeprowadzenia samooceny.

PROPOZYCJA OCENY

- Wstępne wypełnienie Arkusza Oceny (AO) przez **menadżera** dokonującego oceny,
- Wstępne wypełnienie AO przez **ocenianego pracownika** w ramach samooceny,
- Umówienie przez **menadżera** indywidualnych terminów rozmów oceniających,
- Przekazanie przez **menadżera** propozycji oceny, ocenianym pracownikom.

ROZMOWA OCENIAJĄCA ORAZ WYPEŁNIENIE ARKUSZA OCENY (AO):

- Przeprowadzanie oceny rezultatów pracy i kompetencji zawodowych pracownika,
- Zamieszczenie uwag i złożenie podpisu na AO przez **ocenianego pracownika**,
- Zamieszczenie uwag i złożenie podpisu na AO przez **menadżera** dokonującego oceny,
- Sporządzenie 2 kopii AO,
- Przekazanie oryginału Arkusza Oceny do **Działu Personalnego**.

KROK 1.

Rozpoczęcie procesu Oceny Okresowej Pracowników i przekazanie dokumentacji SOOP – czas realizacji 1 dzień.

1. Dział Personalny przekazuje wszystkim menadżerom dokonującym oceny niezbędne dokumenty:
   - listę pracowników podlegających ocenie przez danego menadżera wraz z wykazem stanowisk na jakich są zatrudnieni,
   - harmonogram oceniania – określający precyzyjnie terminy realizacji poszczególnych etapów SOOP,
   - Arkusze Oceny – narzędzia za pośrednictwem których zostanie dokonana ocena.
2. Dział Personalny przekazuje wszystkim pracownikom objętym oceną okresową:
   - informację o jej rozpoczęciu oraz przypomina o źródłach, z których można uzyskać informacje na temat metodologii realizacji SOOP oraz używanych narzędziach,
   - Arkusz Oceny – narzędzie za pośrednictwem którego pracownik dokona samooceny.

KROK 2.

Propozycja oceny pracownika:

- wstępne wypełnienie Arkusza Oceny przez bezpośredniego przełożonego,
- wstępne wypełnienie Arkusza Oceny przez ocenianego pracownika w ramach samooceny,

oraz umówienie terminu rozmowy oceniającej – czas realizacji 2 tygodnie.

1. **Bezpośredni przełożony przygotowuje propozycję oceny dla każdego z podległych pracowników poprzez wypełnienie Arkusza Oceny,** analizuje jakość i rezultaty jego pracy, stopień realizacji celów zawodowych zaplanowanych na dany okres, poziom kompetencji oraz identyfikuje założenia dla pracownika (zadania zawodowe oraz cele szkoleniowe i rozwojowe) na przyszły okres.

   Menadżer przygotowując propozycje oceny odwołuje się do konkretnych sytuacji, zdarzeń, faktów, które mogą posłużyć jako przykłady ilustrujące i uzasadniające propozycje oceny. Wypełnione zostają wszystkie części Arkusza Oceny.
2. Równolegle **oceniany pracownik** poprzez wypełnienie Arkusza Oceny **dokonuje samooceny jakości i rezultatów swojej pracy i poziomu kompetencji.**
3. Menadżer ustala (umawiają) indywidualne terminy rozmów oceniających z pracownikami. Są one ustalane nie później niż 1 tydzień przed spotkaniem.
4. Menadżer przekazuje kopię wypełnionego Arkusza Oceny z propozycją oceny każdemu z ocenianych pracowników celem umożliwienia im starannego przygotowania się do rozmowy oceniającej oraz ustosunkowania do propozycji oceny

rezultatów ich pracy, stopnia realizacji celów zawodowych oraz poziomu kompetencji. Przekazanie następuje najpóźniej 3 dni przed datą spotkania.

KROK 3.

Rozmowa oceniająca oraz wypełnienie Arkusza Oceny – czas realizacji 2 tygodnie.

1. **Zasadniczą część oceny okresowej stanowi rozmowa oceniająca** realizowana przy użyciu Arkusza Oceny. Podczas spotkania **menadżer wspólnie z ocenianym pracownikiem dokonują oceny okresowej jego pracy**. Omawiają i analizują jakość i rezultaty pracy, stopień realizacji założonych celów zawodowych oraz poziom kompetencji. Nakreślone zostają zadania zawodowe oraz indywidualne cele szkoleniowe i rozwojowe na następny okres. Zaproponowana ocena jest formułowana na podstawie wnikliwej obserwacji i analizy postaw, zachowań oraz wyników pracy w całym okresie objętym oceną.

   Podczas rozmowy wypełnione zostają wszystkie części Arkusza Oceny.

   W sytuacji braku porozumienia co do poziomu oceny przyznawanej pracownikowi ostateczną decyzję podejmuje menadżer dokonujący oceny.

2. Menadżer prosi pracownika na zakończenie rozmowy o zamieszczenie swoich uwag odnośnie uzyskanej oceny na Arkuszu Oceny oraz potwierdzenie podpisem.
3. Równocześnie menadżer zamieszcza własną opinie na temat przeprowadzonej oceny i potwierdza swoim podpisem.
4. Menadżer, sporządza 2 kopie Arkusza Oceny po jednej dla siebie oraz ocenianego pracownika.
5. Menadżer przekazuje oryginał Arkusza Oceny do Działu Personalnego.

INSTRUKCJA

Instrukcja dotyczy sposobu wypełniania Arkuszy Oceny oraz prowadzenia rozmów oceniających. Instrukcja przeznaczona jest dla menadżerów dokonujących oceny bezpośrednio podległych pracowników oraz pracowników dokonujących samooceny.

ARKUSZ OCENY SKŁADA SIĘ Z 6 CZĘŚCI:

I. metryczka,

II. arkusz oceny stopnia realizacji celów zawodowych za okres oceny,

III. arkusz oceny poziomu kompetencji (część zasadnicza),

IV. arkusz do planowania celów zawodowych na rok następny,

V. arkusz do rozpoznawania potrzeb szkoleniowych i rozwojowych,

VI. arkusz do zamieszczania opinii i komentarzy.

Wszystkie części Arkusz Oceny wypełniane są (przez menadżera – bezpośredniego przełożone ocenianego pracownika oraz ocenianego pracownika w trakcie samooceny) pismem odręcznym, przy użyciu pióra lub długopisu, kolorem niebieskim lub czarnym. Dopuszczalne jest także zastosowanie „składu komputerowego".

CZĘŚĆ I Metryczka

Wypełnianie **I części** arkusza tzw. **metryczki** polega na wpisaniu imienia, nazwiska i stanowiska ocenianego pracownika oraz menadżera, który dokonuje oceny, nazwy komórki organizacyjnej, w jakiej są zatrudnieni oraz okresu, za jaki jest przeprowadzana dana ocena. Niezbędne jest także zamieszczenie informacji odnośnie czasu zatrudnienia ocenianego pracownika w Firmie oraz czasu zatrudnienia na obecnie zajmowanym stanowisku.

CZEŚĆ II Arkusz oceny stopnia realizacji założonych celów zawodowych za okres poprzedni

Wypełnianie **II części** arkusza ma na celu ocenę stopnia realizacji zadań zawodowych zaplanowanych podczas poprzedniej oceny okresowej. Ocena dokonywana jest przy użyciu 5-stopniowej skali oceny zawartej w Arkuszu. Ocenianie polega na wpisaniu odpowiedniego symbolu (A++, A+, A, B lub C), który najlepiej opisuje poziom realizacji zaplanowanych celów oraz zamieszczeniu uzasadnienia przyznanej oceny w kolumnie „uzasadnienie oceny".

CZĘŚĆ III Arkusz oceny poziomu kompetencji zawodowych (część zasadnicza) – służący do oceny poziomu kompetencji pracownika w okresie objętym oceną

1. Wypełnianie **III części** arkusza polega na ocenie natężenia i częstotliwości występowania określonych rezultatów pracy, umiejętności, postaw i zachowań ocenianego pracownika w trakcie wykonywania zadań zawodowych w okresie objętym oceną.
2. Wypełniający ma zadanie dokonać wyboru i zaznaczyć (symbolem X) na skali jeden z 5 poziomów oceny, który najlepiej opisuje natężenie i częstotliwość występowania określonych kompetencji i zachowań ocenianego pracownika.

POZIOM	OCENA	OPIS
A++	Znacznie powyżej oczekiwań	**Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe systematycznie i konsekwentnie przewyższają ustalone standardy dla danego stanowiska i przynoszą wybitne rezultaty.** *Przykładowo pracownik:* - W każdym realizowanym zadaniu, projekcie przekracza oczekiwane standardy, wymogi (ilościowe i jakościowe),

		- Nie wymaga nadzoru i kontroli, - Nie popełnia błędów przy wykonywaniu zadań zawodowych, - Terminowo realizuje zadania, projekty, - Wykonuje nowe projekty, zadania nie zaniedbując dotychczasowych obowiązków, - Planuje swoją pracę z odpowiednim wyprzedzeniem, aktywnie przewiduje potencjalne problemy oraz podejmuje odpowiednie kroki, - Posiada bardzo wysokie kompetencje zawodowe w obszarach o największym znaczeniu wykonywanej pracy, - Wykazuje bardzo wysoką inicjatywę i aktywność, - Wykazuje się bardzo wysokim poziomem zaangażowania w wykonywana pracę, - Uznawany jest za eksperta.
A+	**Powyżej oczekiwań**	**Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe stale spełniają wymagania określone dla danego stanowisku, a także często je przewyższają.** *Przykładowo pracownik:* - W większości powierzonych zadań, projektów przekracza oczekiwane standardy, wymogi, - Wymaga niewielkiego poziomu nadzoru i kontroli, - Bardzo rzadko popełnia błędy przy wykonywaniu zadań zawodowych, - Nie spóźnia się z terminem realizacji zadań, projektów, - Jest w stanie wykonać nowe projekty, zadania nie zaniedbując dotychczasowych obowiązków, - Planuje swoją pracę z odpowiednim wyprzedzeniem, przewiduje potencjalne problemy oraz podejmuje odpowiednie kroki, - Posiada wysokie kompetencje zawodowe w obszarach o największym znaczeniu wykonywanej pracy, - Wykazuje wysoką, a często także bardzo wysoką inicjatywę i aktywność, - Wykazuje się wysokim, często nawet bardzo wysokim poziomem zaangażowania w wykonywana pracę.
A	**Zgodnie z oczekiwaniami** **(OCENA BARDZO DOBRA)**	**Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe w 100% spełniają wymagania określone w stosunku dla danego stanowiska.** *Przykładowo pracownik:* - Wypełnia oczekiwane standardy (wymogi) w stosunku do wszystkich wykonywanych zadań, projektów, - Wymaga zwykłego (standardowego) poziomu nadzoru i kontroli, - Bardzo rzadko popełnia błędy przy wykonywaniu zadań zawodowych, - Nie spóźnia się terminem realizacji zadań, projektów,

		- Posiada niezbędne kompetencje zawodowe we wszystkich istotnych obszarach wykonywanej pracy, - Wykazuje dużą inicjatywę i aktywność, - Wykazuje się dużym poziomem zaangażowania w wykonywana pracę. - Jest w stanie odpowiedzialnie zrealizować każde zlecone zadanie.
B	**Częściowo poniżej oczekiwań**	**Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe zazwyczaj spełniają wymagania określone dla danego stanowiska pracy.** *Przykładowo pracownik:* - Często spełnia oczekiwane standardy (wymogi) w stosunku do większości wykonywanych zadań, projektów, - Wymaga nadzoru i kontroli, - Rzadko popełnia błędy, przy wykonywaniu zadań zawodowych, - Rzadko spóźnia się terminem realizacji zadań, projektów, - Posiada niezbędne kompetencje zawodowe w większości istotnych obszarów wykonywanej pracy, - Wykazuje dość dużą inicjatywę i aktywność, - Wykazuje się dość dużym poziomem zaangażowania w wykonywana pracę, - Jest w stanie odpowiedzialnie zrealizować większość powierzonych zadań.
C	**Znacznie poniżej oczekiwań**	**Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe rzadko spełniają wymagania określone dla danego stanowiska.** *Przykładowo pracownik:* - Nie wypełnia oczekiwanych standardów (wymogów) w większości wykonywanych zadań, projektów, - Wymaga stałego nadzoru i kontroli, - Przy wykonywaniu większości zadań popełnia błędy, - Często spóźnia się terminem realizacji zadań, projektów, - Posiada niezbędne kompetencje zawodowe tylko w niektórych istotnych obszarach wykonywanej pracy, - Wykazuje niewielką inicjatywę i aktywność, - Wykazuje się niewielkim poziomem zaangażowania w wykonywana pracę.
N	**Nie podlega ocenie**	Pracownik jest zbyt krótko zatrudniony na obecnym stanowisku (krócej niż 6 miesięcy), by mogły zostać poddane ocenie jego wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe.

3. **Ocena końcowa** ma charakter uogólniający i stanowi całościowe spojrzenie na pracownika w okresie objętym oceną, ma na celu poprawną identyfikację rezultatów i jakości jego pracy, stopnia zaangażowania, poziomu kompetencji zawodowych oraz możliwości rozwojowych.

4. **Ocena końcowa nie jest średnią arytmetyczną uzyskanych ocen cząstkowych**. W przypadku poszczególnych stanowisk (grup stanowisk) ważność poszczególnych kryteriów jest różna zależnie od charakteru stanowiska i specyfiki pracy na nim. Ocena dokonywana jest poprzez wybór i zaznaczenie na skali jednego z 5 poziomów oceny (A++, A+, A, B, C lub N)
5. Jako **podsumowanie dokonanej oceny kompetencji** osoba wypełniająca Arkusz Oceny (menadżer oraz oceniany pracownik w ramach samooceny) ma zadanie zamieścić w odpowiednich kolumnach atuty – mocne strony ocenianego pracownika oraz jego rezerwy – kompetencje do rozwoju lub poprawy.

CZĘŚĆ IV Arkusz do planowania celów zawodowych na rok następny

1. Wypełnienie **IV części** Arkusza Oceny polega na zaplanowaniu celów zawodowych na przyszły okres oraz precyzyjnym określeniu terminu ich realizacji.
2. Cele zawodowe planowane są przez bezpośredniego przełożonego oraz omawiane i konsultowane z ocenianym pracownikiem podczas rozmowy oceniającej.
3. Oceniany pracownik może w trakcie samooceny zaproponować cele zawodowe, jakie chciałby postawić sobie do realizacji w danym okresie.
4. Kwestią kluczową przy określaniu celów na okres następny jest integracja indywidualnych celów zawodowych i rozwojowych ocenianego pracownika z celami Firmy.
5. Cele zawodowe powinny spełniać następujące warunki:
   - są precyzyjnie zdefiniowane,
   - są mierzalne,
   - w jasny sposób wspierają strategiczne cele pracownika i Firmy,
   - mogą z czasem ulegać zmianom (modyfikacjom).
6. W trakcie planowania i stawiania celów zawodowych na okres przyszły należy dążyć do zachowania formuły SMART:

Precyzyjny (Specific)	Cel i plan działania zostają precyzyjnie sformułowane. Dokładnie opisują, co pracownik powinien osiągnąć.
Mierzalny (Measurable)	Cel ma charakter mierzalny, wymierny. Określone zostają zobiektywizowane wskaźniki określające poziom realizacji celów.
Osiągalny (Achievable)	Cel jest realistyczny do wykonania (może zostać osiągnięty przy 100% wysiłku lub posiada potencjał dla osobistego wyzwania). Pracownik posiada niezbędne umiejętności i dysponuje zasobami/środkami do jego realizacji.
Istotny, ważny, ambitny (Relevant)	Cel powinien być na tyle istotny i ambitny dla pracownika, aby motywował do wzmożonego wysiłku do jego realizacji.

Obserwowalny i określony w czasie (Trackable and Timebound)	Można na bieżąco monitorować postępy pracownika w realizacji celów. Realizacja celu musi mieć precyzyjnie określone ramy czasowe.

CZĘŚĆ V Arkusz do rozpoznawania potrzeb szkoleniowych i rozwojowych

1. W **V części** Arkusza Oceny należy określić potrzeby szkoleniowe i rozwojowe pracownika oraz zaproponować sposób ich realizacji (na okres następny) zarówno w odniesieniu do uzupełnienia wiedzy niezbędnej do właściwego wykonania zadań zawodowych na obecnie zajmowanym stanowisku oraz pod kątem zadań wykonywanych w przyszłości.
2. **Opis potrzeb w zakresie szkolenia** oznacza określenie kompetencji niezbędnej do rozwinięcia, celem osiągnięcia maksymalnej sprawności zawodowej.
3. **Sposób realizacji potrzeb szkoleniowych** powinien zawierać sugestie dotyczące metod podniesienia przedstawionych kompetencji, np.: poprzez udział w szkoleniach zewnętrznych lub wewnętrznych, uczestnictwo w określonego typu projektach, przekazanie wiedzy w ramach organizacji, mentoring, coaching, samokształcenie itp.

CZĘŚĆ VI Arkusz do zamieszczania opinii i komentarzy

1. Menadżer prosi pracownika o zamieszczenie swoich uwag odnośnie uzyskanej oceny w **VI części** na Arkuszu Oceny oraz potwierdzenie podpisem w **I części.**
2. Równocześnie Menadżer zamieszcza własną opinię na temat przeprowadzonej oceny w **VI części** i potwierdza swoim podpisem w **I części**.

ROZMOWA OCENIAJĄCA

1. **Etapy prowadzenia rozmowy oceniającej:**
   - Przygotowanie do rozmowy – powiadomienie o terminie i miejscu rozmowy oraz wręczenie ocenianemu pracownikowi kopii wypełnionego Arkusza Oceny (przed spotkaniem),
   - Wprowadzenie przyjaznej atmosfery umożliwiającej porozumienie,
   - Przedstawienie celu i korzyści, jakie ma przynieść rozmowa oceniająca,
   - Uzyskanie od ocenianego pracownika informacji odnośnie oceny własnej pracy i poziomu kompetencji za badany okres,
   - Przekazanie rzeczowej i konstruktywnej informacji zwrotnej ocenianemu pracownikowi (omówienie każdego z wymiarów Arkusz Oceny – rozpoczęcie od kompetencji, za które pracownik uzyskał wysokie wyniki),

- Zachęcenie ocenianego pracownika do dyskusji nad jego atutami i rezerwami,
- Ustalenie planu działania w celu poprawy wyników pracy,
- Ustalenie i omówienie celów zawodowych na rok następny,
- Określenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracownika oraz sposobu ich realizacji,
- Omówienie wszystkich istotnych kwestii dotyczących wykonywanej pracy i rozwoju zawodowego ocenianego pracownika (także tych zgłaszanych przez ocenianego pracownika),
- Podsumowanie spotkania oraz przypomnienie kluczowych ustaleń,
- Zakończenie rozmowy optymistycznym, motywującym akcentem.

2. **Wskazówki dla osób przeprowadzających rozmowy oceniające:**
   - **Przygotuj się** sumiennie do rozmowy oceniającej: przeanalizuj wyniki pracy, postawy i zachowania pracownika w okresie objętym oceną,
   - **Przygotuj bilans** – podsumowanie, jakie szczególne sukcesy zawodowe oraz jakie porażki odniósł pracownik w badanym okresie (zbierz fakty, co, kiedy i gdzie się wydarzyło i jakie to miało konsekwencje), materiał ten posłuży Ci jako ilustracja i uzasadnienie przyznawanych przez Ciebie ocen,
   - **Pamiętaj, że ocenie podlegają wyłącznie**: rezultaty pracy, jakość pracy oraz konkretne postawy i zachowania pracownika w okresie objętym oceną,
   - **Pamiętaj, że ocenie nie podlegają** cechy osobowościowe i osoba pracownika jako taka, a także zdarzenia, jakie miały miejsce przed i po okresie objętym oceną,
   - **Pamiętaj, abyś potrafił w odpowiedni sposób uzasadnić przyznawane oceny,**
   - **Bądź przygotowany do dyskusji z pracownikiem** odnośnie oceny jego wyników pracy, poziomu kompetencji, rozwoju zawodowego oraz jego indywidualnych planów i aspiracji,
   - **Stwórz odpowiednią atmosferę spotkania, okazuj należny szacunek**,
   - Pamiętaj, że rozmowa oceniająca to w założeniach **partnerski dialog ukierunkowany na przyszłość** – czyli co należy zrobić, aby pracownik mógł poprawić swoje wyniki pracy oraz rozwijać się zawodowo,
   - Przekaż wcześniej pracownikowi Arkusz Oceny, tak żeby mógł się odpowiednio przygotować do rozmowy oceniającej,
   - **Uczciwie i otwarcie przekazuj konstruktywną informację zwrotną** – na początku chwal za osiągnięcia i mocne strony, a następnie przejdź do obszarów wymagających poprawy,
   - **W sytuacji przekazania negatywnej oceny zwrotnej jasno zakomunikuj jakiej oczekujesz poprawy i nakreśl samodzielnie lub/i z ocenianym pracownikiem plan naprawczy,**
   - Podczas rozmowy bądź konkretny i rzeczowy, operuj faktami, wspieraj przykładami to, co mówisz,

- Zachęcaj pracownika do aktywnego udziału w rozmowie (poprzez zadawanie pytań otwartych i unikanie pytań sugerujących),
- Aktywnie słuchaj i reaguj na pomysły pracownika,
- Nie dopuść do powstania sytuacji typu atak-obrona,
- Nastaw się na rozwiązywanie problemów,
- Nie rozmawiaj z ocenianym o innych pracownikach,
- Nie porównuj i nie przeciwstawiaj innych pracowników,
- Zapytaj pracownika o wszystkie problemy, jakie mogły mieć wpływ na jego wyniki pracy,
- Pozwól pracownikowi zadawać pytania,
- Przejawiaj zaangażowanie, zainteresowanie i empatię,
- Pamiętaj, że rozmowa okresowa to czas dla Twojego pracownika, okazja by omówić wszystkie kwestie na które zwykle nie ma czasu.

3. Wskazówki dla ocenianych pracowników

- **Przygotuj się** sumiennie do rozmowy oceniającej: przeanalizuj swoje wyniki pracy, postawy i zachowania w okresie objętym oceną,
- **Przygotuj bilans** – podsumowanie, jakie odniosłeś sukcesy i niepowodzenia zawodowe w badanym okresie (zbierz fakty, co, kiedy i gdzie się wydarzyło i jakie to miało konsekwencje) oraz jakie byłe ich przyczyny, materiał ten posłuży Ci jako ilustracja i uzasadnienie przyznawanych sobie ocen w ramach Twojej samooceny,
- **Pamiętaj, abyś potrafił w odpowiedni sposób uzasadnić przyznawane sobie oceny,**
- **Bądź przygotowany do dyskusji z bezpośrednim przełożonym** odnośnie oceny wyników Twojej pracy, poziomu kompetencji, rozwoju zawodowego oraz planów zawodowych i aspiracji,
- Pamiętaj, że rozmowa oceniająca to w założeniach partnerski dialog ukierunkowany na przyszłość – czyli na bazie analizy dotychczasowych wyników **zastanów się wspólnie ze swoim przełożonym co mógłbyś zrobić, aby poprawić swoje wyniki pracy oraz rozwijać się zawodowo**,
- **Zastanów się jak chcesz, by potoczyła się Twoja dalsza kariera zawodowa**, jakie stawiasz sobie cele zawodowe i rozwojowe, czego potrzebujesz, by je zrealizować, jakiego wsparcia oczekujesz ze strony przełożonego Firmy, itp.
- **Pamiętaj, że rozmowa rozwojowa dla Ciebie to szansa, by porozmawiać z przełożonym o wszystkich istotnych dla Ciebie kwestiach związanych z Twoja pracą i rozwojem zawodowym** (w tym także o trudnościach i problemach związanych z realizacją zadań zawodowych),
- Zapoznaj się z propozycją oceny przygotowaną przez bezpośredniego przełożonego (wstępnie wypełniony i przekazany Arkusz Oceny), tak abyś mógł się odpowiednio przygotować do rozmowy oceniającej,

- Podczas rozmowy bądź konkretny i rzeczowy, operuj faktami, wspieraj przykładami to, co mówisz,
- Aktywnie uczestnicz w spotkaniu, zadawaj pytania,
- Nie dopuść do powstania sytuacji typu atak-obrona,
- Nastaw się na rozwiązywanie problemów,
- Nie rozmawiaj o innych pracownikach,
- Pamiętaj rozmowa oceniająca to czas dla Ciebie – wykorzystaj go dobrze.

ARKUSZ OCENY
– STANOWISKA SPECJALISTYCZNE

Część I

METRYCZKA		
Imię i nazwisko ocenianego pracownika		
Stanowisko	*Komórka organizacyjna*	
Okres zatrudnienia w Firmie	*Okres pracy na obecnym stanowisku*	*Okres objęty oceną (od-do)*
Imię i nazwisko menadżera dokonującego oceny		
Stanowisko	*Komórka organizacyjna*	

PODPISY		
Imię i nazwisko ocenianego pracownika	*Data*	*Podpis*
Imię i nazwisko menadżera dokonującego oceny	*Data*	*Podpis*

SKALA OCEN		
A++	ZNACZNIE POWYŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe systematycznie i konsekwentnie przewyższają ustalone standardy dla danego stanowiska i przynoszą wybitne rezultaty.*
A+	POWYŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe stale spełniają wymagania określone dla danego stanowisku, a także często je przewyższają.*
A	ZGODNIE Z OCZEKIWANIAMI	***OCENA BARDZO DOBRA.*** *Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe (w 100%) spełniają wymagania określone w stosunku dla danego stanowiska.*
B	CZĘŚCIOWO PONIŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe zazwyczaj spełniają wymagania określone dla danego stanowiska pracy.*
C	ZNACZNIE PONIŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe rzadko spełniają wymagania określone dla danego stanowiska.*
N	NIE PODLEGA OCENIE	*Pracownik jest zbyt krótko zatrudniony w Firmie/ Organizacji (krócej niż 6 miesięcy) by mogły zostać poddane ocenie jego wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe.*

Część II

OCENA REALIZACJI CELÓW ZA ROK POPRZEDNI		
CELE ZAWODOWE	OCENA	UZASADNIENIE OCENY
1.		
2.		

3.		
4.		

Część III

OCENA POZIOMU KOMPETENCJI

Lp.	KRYTERIUM OCENY	SKALA OCEN						UZASADNIENIE (niezbędne dla ocen: A++, C oraz N). W przypadku oceny C przedstawione powinny zostać także szczegółowe informacje dotyczące uzgodnionego planu działań/poprawy wraz z terminami realizacji, itd.)
		A ++	A +	A	B	C	N	
1.	**KOMPETENCJA MERYTORYCZNA (PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE DO PRACY)** ***Posiada odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej pozwalającej na wykonywanie w satysfakcjonujący sposób pracy na zajmowanym stanowisku:*** 1. Posiada wiedzę merytoryczną i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań zawodowych na zajmowanym stanowisku pracy,							

	2. Optymalnie (efektywnie) wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności do realizacji zadań zawodowych, 3. Systematycznie i konsekwentnie uzupełnia poziom swojej wiedzy merytorycznej, 4. Z własnej inicjatywy poszukuje sposobów pogłębiania swojej wiedzy merytorycznej i umiejętności.							
2.	**OSIĄGANIE CELÓW** ***Skutecznie dąży do osiągnięcia zakładanych celów i wyników pracy, działając z zaangażowaniem i wytrwałością:*** 1. Jest ukierunkowany(a) na osiągnięcie zakładanych celów zawodowych i wyników pracy, 2. Pracuje systematycznie i w sposób dobrze zorganizowany w kierunku realizacji ustalonych celów, 3. Skutecznie radzi sobie z pojawiającymi się problemami i trudnościami w realizacji celów i zadań zawodowych, 4. Osiąga planowane wyniki ilościowe i jakościowe, 5. Jest zdeterminowany(a) do skutecznego i terminowe osiągania planowanych rezultatów pracy.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

3.	**JAKOŚĆ PRACY** ***Pracuje zgodnie z ustalonymi standardami jakościowymi, określonymi dla danego stanowiska pracy:*** 1. Posiada wiedzę odnośnie oczekiwanych wymagań jakościowych na swoim stanowisku pracy, 2. Dokłada wszelkich starań, by zapewnić wymaganą jakość wykonywanej pracy, 3. Osiąga wysoką jakość pracy, także w sytuacji pojawiających się trudności i komplikacji, 4. Konsekwentnie poszukuje sposobów zwiększenia jakości wykonywanej przez siebie pracy.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
4.	**DBAŁOŚĆ O DOBRE IMIĘ FIRMY** ***Okazuje należny szacunek Firmie (Organizacji), dba o jej interesy i dobre imię:*** 1. Pracuje na rzecz dobrze rozumianego interesu Firmy, 2. Zachowuje się zgodnie z celami, priorytetami oraz wartościami Firmy, 3. Wspiera strategię Firmy i wynikające z niej kierunki działania, 4. Promuje pozytywny wizerunek Firmy, godnie reprezentuje ją w kontaktach zawodowych, 5. Postępuje etycznie, zachowując uczciwość i prawość osobistą oraz zawodową, 6. Jest gotowy(a) podjąć dodatkowy wysiłek na rzecz Firmy w przypadku takiej potrzeby.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

5.	**ZORIENTOWANIE NA KLIENTA (ZEWNĘTRZNEGO I WEWNĘTRZNEGO)** ***Proaktywnie identyfikuje potrzeby klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz zaspokaja je w trosce o jego satysfakcję:*** 1. Działa w trosce o satysfakcję klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), w zakresie ustalonym przez cele Firmy, 2. Dostrzega i aktywnie rozpoznaje potrzeby klienta, 3. Zaspakaja potrzeby klienta w satysfakcjonujący sposób, dostarczając najlepsze rozwiązania dla wszystkich stron, 4. Przewiduje potencjalne potrzeby i interesy klientów, samodzielnie dąży do poznania istniejących i zmieniających się oczekiwań, 5. Poszukuje nowych rozwiązań mających na celu systematyczne zwiększanie poziomu satysfakcji klientów.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
6.	**PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ** ***Efektywnie planuje i organizuje pracę własną:*** 1. Rozumie i docenia potrzebę planowania pracy własnej, 2. Przygotowuje plany prac w wymiarze krótko i długookresowym, 3. Trafnie ustala priorytety dla poszczególnych zadań, biorąc pod uwagę terminy i znaczenie zadania,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	4. Konsekwentnie wdraża zaplanowane działania, 5. Monitoruje postępy prac, 6. Modyfikuje plany i działania dostosowując je do zmiennych warunków, 7. Samodzielnie wyznacza, planuje i koordynuje realizuję zadań zawodowych na swoim stanowisku, pracy ramach posiadanych uprawnień.							
7.	**PRACA ZESPOŁOWA** ***Konstruktywnie pracuje w zespole dla osiągnięcia wspólnego celu:*** 1. Rozumie zasady pracy grupowej oraz docenia jej znaczenie, 2. Aktywnie uczestniczy w działaniach grupy dla osiągnięcia wspólnego celu, 3. Uważnie słucha wypowiedzi członków zespołu i podejmuje dialog, 4. Okazuje szacunek i zrozumienie dla odczuć i opinii zarówno osób, z którymi się zgadza, jak i dla oponentów, 5. Włącza do wspólnej pracy wszystkich członków zespołu, 6. Pobudza ducha pracy zespołowej, 7. Jest gotowy zrezygnować z części celów indywidualnych na rzecz celu grupowego.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

8.	**KOMUNIKACJA** ***Formułuje wypowiedzi (ustne i pisemne) w sposób jasny i zrozumiały, odpowiednio do sytuacji i odbiorców:*** 1. Treść komunikatu przekazywana jest w sposób jasny i zrozumiały, 2. Wypowiedzi posiadają przejrzystą i logiczną strukturę, 3. Odpowiednio dostosowuje przekaz do sytuacji i odbiorców, 4. Stosuje techniki aktywnego słuchania, stara się poznać przyczyny, motywy i odczucia rozmówców, 5. Opinie i argumenty przekazuje efektywnie, w sposób taktowny i zgodnie ze swoimi intencjami, 6. Z własnej inicjatywy, systematycznie doskonali swoje umiejętności komunikacji werbalnej.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
9.	**OTWARTOŚĆ NA ZMIANY** ***Jest otwarty na zachodzące zmiany w Organizacji, akceptuje je i wspiera:*** 1. Rozumie i akceptuje zachodzące zmiany, nowe okoliczności oraz sposoby myślenia, 2. Odpowiednio dostosowuje swoje zachowanie do zmieniających się okoliczności, 3. Jest gotowy do rezygnacji z przyjętego wcześniej planu działania w przypadku zmiany okoliczności,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	4. Aktywnie przystosowuje się i wspiera proces zmian, jak również nowe sposoby myślenia, 5. Samodzielnie inicjuje i promuje wdrażanie zmian.							
10.	**ZAANGAŻOWANIE** ***Angażuje się w wykonywaną pracę i sprawy Firmy:*** 1. Dokłada wszelkich starań, by wykonać swoją pracę najlepiej jak potrafi, 2. Ma wysokie poczucie odpowiedzialności za sposób realizacji zadań zawodowych i rezultaty swojej pracy, 3. Postrzega swoją pracę w szerszym wymiarze (niż tylko swoje stanowisko pracy) – lecz także w kategoriach interesu zespołu, komórki organizacyjnej i całej Firmy, 4. Widzi realne konsekwencje i wpływ efektów swojej pracy na rezultaty pracy współpracowników i całej Firmy, 5. Utożsamia się Firmą, jej misją i wartościami, 6. Ma poczucie indywidualnej odpowiedzialności za Firmę, 7. Rozumie i wspiera podejmowane działania zmierzające do rozwoju Firmy.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
11.	**OCENA KOŃCOWA**	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

ATUTY – MOCNE STRONY PRACOWNIKA	REZERWY – OBSZARY DO ROZWOJU/POPRAWY

Część IV

CELE ZAWODOWE NA ROK 2014

Lp.	CELE ZAWODOWE	TERMIN REALIZACJI

Część V

PLAN SZKOLEŃ, ROZWOJU I DOSKONALENIA PRACOWNIKA

Opis potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników	Sposób realizacji potrzeb szkoleniowych i rozwojowych	Planowany termin realizacji

Część VI

KOMENTARZE, UWAGI/INFORMACJA ZWROTNA

Opinia pracownika:

Zgadzam się z uzyskanymi wynikami oceny: **TAK** ☐ **NIE** ☐

KOMENTARZ PRACOWNIKA

KOMENTARZ MENADŻERA DOKONUJĄCEGO OCENY

ARKUSZ OCENY
– STANOWISKA KIEROWNICZE

Część I

METRYCZKA		
Imię i nazwisko ocenianego pracownika		
Stanowisko	*Komórka organizacyjna*	
Okres zatrudnienia w Firmie	*Okres pracy na obecnym stanowisku*	*Okres objęty oceną (od-do)*
Imię i nazwisko menadżera dokonującego oceny		
Stanowisko	*Komórka organizacyjna*	

PODPISY		
Imię i nazwisko ocenianego pracownika	*Data*	*Podpis*
Imię i nazwisko menadżera dokonującego oceny	*Data*	*Podpis*

SKALA OCEN		
A++	ZNACZNIE POWYŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe systematycznie i konsekwentnie przewyższają ustalone standardy dla danego stanowiska i przynoszą wybitne rezultaty.*
A+	POWYŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe stale spełniają wymagania określone dla danego stanowisku, a także często je przewyższają.*
A	ZGODNIE Z OCZEKIWANIAMI	***OCENA BARDZO DOBRA.*** *Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe (w 100%) spełniają wymagania określone w stosunku dla danego stanowiska.*
B	CZĘŚCIOWO PONIŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe zazwyczaj spełniają wymagania określone dla danego stanowiska pracy.*
C	ZNACZNIE PONIŻEJ OCZEKIWAŃ	*Wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe rzadko spełniają wymagania określone dla danego stanowiska.*
N	NIE PODLEGA OCENIE	*Pracownik jest zbyt krótko zatrudniony w Firmie/ Organizacji (krócej niż 6 miesięcy) by mogły zostać poddane ocenie jego wyniki pracy oraz kompetencje zawodowe.*

Część II

OCENA REALIZACJI CELÓW ZA ROK POPRZEDNI		
CELE ZAWODOWE	OCENA	UZASADNIENIE OCENY
1.		
2.		

3.		
4.		

Część III

OCENA POZIOMU KOMPETENCJI

Lp.	KRYTERIUM OCENY	SKALA OCEN						UZASADNIENIE (niezbędne dla ocen: A++, C oraz N). W przypadku oceny C przedstawione powinny zostać także szczegółowe informacje dotyczące uzgodnionego planu działań/poprawy wraz z terminami realizacji itd.)
		A ++	A +	A	B	C	N	
1.	**KOMPETENCJA MERYTORYCZNA (PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE DO PRACY)** ***Posiada odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej pozwalającej na wykonywanie w satysfakcjonujący sposób pracy na zajmowanym stanowisku:*** 1. Posiada wiedzę merytoryczną i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań zawodowych na zajmowanym stanowisku pracy,							

	2. Optymalnie (efektywnie) wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności do realizacji zadań zawodowych, 3. Systematycznie i konsekwentnie uzupełnia poziom swojej wiedzy merytorycznej, 4. Z własnej inicjatywy poszukuje sposobów pogłębiania swojej wiedzy merytorycznej i umiejętności.							
2.	**OSIĄGANIE CELÓW** ***Skutecznie dąży do osiągnięcia zakładanych celów i wyników pracy, działając z zaangażowaniem i wytrwałością:*** 1. Jest ukierunkowany(a) na osiągnięcie zakładanych celów zawodowych i wyników pracy, 2. Pracuje systematycznie i w sposób dobrze zorganizowany w kierunku realizacji ustalonych celów, 3. Skutecznie radzi sobie z pojawiającymi się problemami i trudnościami w realizacji celów i zadań zawodowych, 4. Osiąga planowane wyniki ilościowe i jakościowe, 5. Jest zdeterminowany(a) do skutecznego i terminowe osiągania planowanych rezultatów pracy.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

3.	**JAKOŚĆ PRACY** ***Pracuje zgodnie z ustalonymi standardami jakościowymi, określonymi dla danego stanowiska pracy:*** 1. Posiada wiedzę odnośnie oczekiwanych wymagań jakościowych na swoim stanowisku pracy, 2. Dokłada wszelkich starań, by zapewnić wymaganą jakość wykonywanej pracy, 3. Osiąga wysoką jakość pracy, także w sytuacji pojawiających się trudności i komplikacji, 4. Konsekwentnie poszukuje sposobów zwiększenia jakości wykonywanej przez siebie pracy.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
4.	**DBAŁOŚĆ O DOBRE IMIĘ FIRMY** ***Okazuje należny szacunek Firmie (Organizacji), dba o jej interesy i dobre imię:*** 1. Pracuje na rzecz dobrze rozumianego interesu Firmy, 2. Zachowuje się zgodnie z celami, priorytetami oraz wartościami Firmy, 3. Wspiera strategię Firmy i wynikające z niej kierunki działania, 4. Promuje pozytywny wizerunek Firmy, godnie reprezentuje ją w kontaktach zawodowych, 5. Postępuje etycznie, zachowując uczciwość i prawość osobistą oraz zawodową, 6. Jest gotowy(a) podjąć dodatkowy wysiłek na rzecz Firmy w przypadku takiej potrzeby.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

5.	**ZORIENTOWANIE NA KLIENTA (ZEWNĘTRZNEGO I WEWNĘTRZNEGO)** ***Proaktywnie identyfikuje potrzeby klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz zaspokaja je w trosce o jego satysfakcję:*** 1. Działa w trosce o satysfakcję klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), w zakresie ustalonym przez cele Firmy, 2. Dostrzega i aktywnie rozpoznaje potrzeby klienta, 3. Zaspakaja potrzeby klienta w satysfakcjonujący sposób, dostarczając najlepsze rozwiązania dla wszystkich stron, 4. Przewiduje potencjalne potrzeby i interesy klientów, samodzielnie dąży do poznania istniejących i zmieniających się oczekiwań, 5. Poszukuje nowych rozwiązań mających na celu systematyczne zwiększanie poziomu satysfakcji klientów.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
6.	**PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ** ***Efektywnie planuje i organizuje pracę własną:*** 1. Rozumie i docenia potrzebę planowania pracy własnej, 2. Przygotowuje plany prac w wymiarze krótko i długookresowym, 3. Trafnie ustala priorytety dla poszczególnych zadań, biorąc pod uwagę terminy i znaczenie zadania,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	4. Konsekwentnie wdraża zaplanowane działania, 5. Monitoruje postępy prac, 6. Modyfikuje plany i działania dostosowując je do zmiennych warunków, 7. Samodzielnie wyznacza, planuje i koordynuje realizuję zadań zawodowych na swoim stanowisku, pracy ramach posiadanych uprawnień.							
7.	**PRACA ZESPOŁOWA** ***Konstruktywnie pracuje w zespole dla osiągnięcia wspólnego celu:*** 1. Rozumie zasady pracy grupowej oraz docenia jej znaczenie, 2. Aktywnie uczestniczy w działaniach grupy dla osiągnięcia wspólnego celu, 3. Uważnie słucha wypowiedzi członków zespołu i podejmuje dialog, 4. Okazuje szacunek i zrozumienie dla odczuć i opinii zarówno osób, z którymi się zgadza, jak i dla oponentów, 5. Włącza do wspólnej pracy wszystkich członków zespołu, 6. Pobudza ducha pracy zespołowej, 7. Jest gotowy zrezygnować z części celów indywidualnych na rzecz celu grupowego.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

8.	**KOMUNIKACJA** ***Formułuje wypowiedzi (ustne i pisemne) w sposób jasny i zrozumiały, odpowiednio do sytuacji i odbiorców:*** 1. Treść komunikatu przekazywana jest w sposób jasny i zrozumiały, 2. Wypowiedzi posiadają przejrzystą i logiczną strukturę, 3. Odpowiednio dostosowuje przekaz do sytuacji i odbiorców, 4. Stosuje techniki aktywnego słuchania, stara się poznać przyczyny, motywy i odczucia rozmówców, 5. Opinie i argumenty przekazuje efektywnie, w sposób taktowny i zgodnie ze swoimi intencjami, 6. Z własnej inicjatywy, systematycznie doskonali swoje umiejętności komunikacji werbalnej.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
9.	**OTWARTOŚĆ NA ZMIANY** ***Jest otwarty na zachodzące zmiany w Organizacji, akceptuje je i wspiera:*** 1. Rozumie i akceptuje zachodzące zmiany, nowe okoliczności oraz sposoby myślenia, 2. Odpowiednio dostosowuje swoje zachowanie do zmieniających się okoliczności, 3. Jest gotowy do rezygnacji z przyjętego wcześniej planu działania w przypadku zmiany okoliczności,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	4. Aktywnie przystosowuje się i wspiera proces zmian, jak również nowe sposoby myślenia, 5. Samodzielnie inicjuje i promuje wdrażanie zmian.							
10.	**ZAANGAŻOWANIE** ***Angażuje się w wykonywaną pracę i sprawy Firmy:*** 1. Dokłada wszelkich starań by wykonać swoją pracę najlepiej jak potrafi, 2. Ma wysokie poczucie odpowiedzialności za sposób realizacji zadań zawodowych i rezultaty swojej pracy, 3. Postrzega swoją pracę w szerszym wymiarze (niż tylko swoje stanowisko pracy) – lecz także w kategoriach interesu zespołu, komórki organizacyjnej i całej Firmy, 4. Widzi realne konsekwencje i wpływ efektów swojej pracy na rezultaty pracy współpracowników i całej Firmy, 5. Utożsamia się Firmą, jej misją i wartościami, 6. Ma poczucie indywidualnej odpowiedzialności za Firmę, 7. Rozumie i wspiera podejmowane działania zmierzające do rozwoju Firmy.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
11.	**PODEJMOWANIE DECYZJI** ***Samodzielnie podejmuje jednoznaczne decyzje, które są odpowiedzialne i dobrze przemyślane:*** 1. Samodzielnie podejmuje decyzje we wszystkich sprawach prostych,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	2. Samodzielnie podejmuje decyzje w sprawach złożonych, 3. Przewiduje bezpośrednie i pośrednie, pozytywne i negatywne skutki swoich decyzji, 4. Podejmuje decyzje w odpowiednim momencie, nie odracza niepotrzebnie decyzji w czasie, 5. Decyzje są odpowiednio uzasadnione, 6. Bierze odpowiedzialność za podjęte decyzje, 7. Nie unika decyzji trudnych (o poważnych konsekwencjach lub w niestabilnych i niepewnych warunkach).							
12.	**ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PRACOWNIKÓW** ***Skutecznie zarządza zespołem pracowników osiągając planowane cele zawodowe:*** 1. Planuje i organizuje pracę, 2. Efektywnie przekazuje i deleguje zadania zawodowe, 3. Koordynuje realizację zadań (przewodzi), 4. Systematycznie monitoruje postępy prac, 5. Motywuje podległych pracowników, 6. Dokonuje uczciwej i obiektywnej oceny pracy, 7. Dba o rozwój zawodowy pracowników, 8. Dba o satysfakcje pracowników, 9. Ma poczucie odpowiedzialności za zespół pracowników i rezultaty jego pracy,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	10. Osiąga planowane cele biznesowe.							
13.	**PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY** ***Efektywnie planuje, organizuje i koordynuje prace podległego zespołu pracowników:*** 1. Przygotowuje plany prac dla swojego zespołu w wymiarze krótko i długookresowym, 2. Trafnie ustala priorytety dla poszczególnych zadań, biorąc pod uwagę terminy i znaczenie zadania, 3. Skutecznie komunikuje i przekazuje zadania zawodowe podległym pracownikom do realizacji, 4. Konsekwentnie wdraża zaplanowana działania, 5. Monitoruje postępy prac, 6. Modyfikuje plany i działania dostosowując je do zmiennych warunków.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	
14.	**MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW** ***Motywuje pracowników do osiągania celów zawodowych i poprawy wyników pracy oraz doskonalenia kompetencji:*** 1. Jasno określa oczekiwania wobec pracowników i ich pracy, 2. Systematycznie przekazuje otwartą i uczciwą informacje zwrotną pracownikom, 3. Zachęca do poprawy jakości i rezultatów pracy, 4. Skłania do rozwoju zawodowego i osobistego pracowników,	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

	5. Słucha opinii, potrzeb oraz obaw pracowników, 6. Proponuje konkretne rozwiązania będące odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby i obawy pracowników, 7. Docenia osobisty wkład w pracę i zaangażowanie pracowników, 8. Inspiruje do podejmowania wyzwań, 9. Kształtuje oczekiwane postawy i zachowania pracowników.							
15.	**MONITORING I OCENA PRACY** ***Dokonuje uczciwej i obiektywnej oceny jakości i rezultatów pracy:*** 1. Systematycznie dokonuje uczciwej i obiektywnej oceny realizacji celów i zadań zawodowych (ocena bieżąca i okresowa), 2. Systematycznie przekazuje rzeczową i konstruktywną informację zwrotną – pozytywną i negatywną, 3. Uczciwe i otwarcie omawia istotne kwestie dotyczące jakości i rezultatów pracy oraz dokonuje jasnych ustaleń na przyszłość, 4. Jest przygotowany do dyskusji z pracownikami na temat realizacji zadań, uzyskiwanych wyników pracy oraz kierunku dalszych działań, 5. Dokonuje różnicowania pracowników – na podstawie uzyskiwanych przez nich rezultatów pracy oraz prezentowanych postaw i zachowań.	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

16.	**OCENA KOŃCOWA**	**A ++**	**A +**	**A**	**B**	**C**	**N**	

ATUTY – MOCNE STRONY PRACOWNIKA	**REZERWY – OBSZARY DO ROZWOJU/POPRAWY**

Część IV

CELE ZAWODOWE NA ROK 2014

Lp.	CELE ZAWODOWE	TERMIN REALIZACJI

Część V

PLAN SZKOLEŃ, ROZWOJU I DOSKONALENIA PRACOWNIKA

Opis potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników	Sposób realizacji potrzeb szkoleniowych i rozwojowych	Planowany termin realizacji

Część VI

KOMENTARZE, UWAGI/INFORMACJA ZWROTNA

Opinia pracownika:

Zgadzam się z uzyskanymi wynikami oceny: **TAK** ☐ **NIE** ☐

KOMENTARZ PRACOWNIKA

KOMENTARZ MENADŻERA DOKONUJĄCEGO OCENY

MODEL KOMPETENCYJNY

I KOMPETENCJA MERYTORYCZNA (PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE DO PRACY)

Posiada odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej pozwalającej na wykonywanie w satysfakcjonujący sposób pracy na zajmowanym stanowisku.

1. Posiada wiedzę merytoryczną i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań zawodowych na zajmowanym stanowisku pracy,
2. Optymalnie (efektywnie) wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności do realizacji zadań zawodowych,
3. Systematycznie i konsekwentnie uzupełnia poziom swojej wiedzy merytorycznej,
4. Z własnej inicjatywy poszukuje sposobów pogłębiania swojej wiedzy merytorycznej i umiejętności.

II OSIĄGANIE CELÓW – SKUTECZNOŚĆ W REALIZACJI CELÓW

Skutecznie dąży do osiągnięcia zakładanych celów i wyników pracy, działając z zaangażowaniem i wytrwałością.

1. Jest ukierunkowany(a) na osiągnięcie zakładanych celów zawodowych i wyników pracy,

2. Pracuje systematycznie i w sposób dobrze zorganizowany w kierunku realizacji ustalonych celów,
3. Skutecznie radzi sobie z pojawiającymi się problemami i trudnościami w realizacji celów i zadań zawodowych,
4. Osiąga planowane wyniki ilościowe i jakościowe,
5. Jest zdeterminowany(a) do skutecznego i terminowego osiągania planowanych rezultatów pracy.

III JAKOŚĆ PRACY

Pracuje zgodnie z ustalonymi standardami jakościowymi, określonymi dla danego stanowiska pracy.

1. Posiada wiedzę odnośnie oczekiwanych wymagań jakościowych na swoim stanowisku pracy,
2. Dokłada wszelkich starań, by zapewnić wymaganą jakość wykonywanej pracy,
3. Osiąga wysoką jakość pracy, także w sytuacji pojawiających się trudności i komplikacji,
4. Konsekwentnie poszukuje sposobów zwiększenia jakości wykonywanej przez siebie pracy.

IV DBAŁOŚĆ O DOBRE IMIĘ FIRMY

Okazuje należny szacunek Firmie (Organizacji), dba o jej interesy i dobre imię.

1. Pracuje na rzecz dobrze rozumianego interesu Firmy,
2. Zachowuje się zgodnie z celami, priorytetami oraz wartościami Firmy,
3. Wspiera strategię Firmy i wynikające z niej kierunki działania,
4. Promuje pozytywny wizerunek Firmy, godnie reprezentuje ją w kontaktach zawodowych,
5. Postępuje etycznie, zachowując uczciwość i prawość osobistą oraz zawodową,
6. Jest gotowy(a) podjąć dodatkowy wysiłek na rzecz Firmy w przypadku takiej potrzeby,

V ZORIENTOWANIE NA KLIENTA (ZEWNĘTRZNEGO I WEWNĘTRZNEGO)

Proaktywnie identyfikuje potrzeby klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz zaspokaja je w trosce o jego satysfakcję.

1. Działa w trosce o satysfakcję klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) w zakresie ustalonym przez cele Firmy,
2. Dostrzega i aktywnie rozpoznaje potrzeby klienta,
3. Zaspakaja potrzeby klienta w satysfakcjonujący sposób, dostarczając najlepsze rozwiązania dla wszystkich stron,

4. Przewiduje potencjalne potrzeby i interesy klientów, samodzielnie dąży do poznania istniejących i zmieniających się oczekiwań,
5. Poszukuje nowych rozwiązań mających na celu systematyczne zwiększanie poziomu satysfakcji klientów.

VI PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ

Efektywnie planuje i organizuje pracę własną.

1. Rozumie i docenia potrzebę planowania pracy własnej,
2. Przygotowuje plany prac w wymiarze krótko i długookresowym,
3. Trafnie ustala priorytety dla poszczególnych zadań, biorąc pod uwagę terminy i znaczenie zadania,
4. Konsekwentnie wdraża zaplanowana działania,
5. Monitoruje postępy prac,
6. Modyfikuje plany i działania dostosowując je do zmiennych warunków,
7. Samodzielnie wyznacza, planuje i koordynuje realizuję zadań zawodowych na swoim stanowisku, pracy ramach posiadanych uprawnień.

VII PRACA ZESPOŁOWA

Konstruktywnie pracuje w zespole dla osiągnięcia wspólnego celu.

1. Rozumie zasady pracy grupowej oraz docenia jej znaczenie,
2. Aktywnie uczestniczy w działaniach grupy dla osiągnięcia wspólnego celu,
3. Uważnie słucha wypowiedzi członków zespołu i podejmuje dialog,
4. Okazuje szacunek i zrozumienie dla odczuć i opinii zarówno osób, z którymi się zgadza, jak i dla oponentów,
5. Włącza do wspólnej pracy wszystkich członków zespołu,
6. Pobudza ducha pracy zespołowej,
7. Jest gotowy zrezygnować z części celów indywidualnych na rzecz celu grupowego.

VIII KOMUNIKACJA

Formułuje wypowiedzi (ustne i pisemne) w sposób jasny i zrozumiały, odpowiednio do sytuacji i odbiorców.

1. Treść komunikatu przekazywana jest w sposób jasny i zrozumiały,
2. Wypowiedzi posiadają przejrzystą i logiczną strukturę,
3. Odpowiednio dostosowuje przekaz do sytuacji i odbiorców,
4. Stosuje techniki aktywnego słuchania, stara się poznać przyczyny, motywy i odczucia rozmówców,

5. Opinie i argumenty przekazuje efektywnie, w sposób taktowny i zgodnie ze swoimi intencjami,
6. Z własnej inicjatywy, systematycznie doskonali swoje umiejętności komunikacji werbalnej.

IX OTWARTOŚĆ NA ZMIANY

Jest otwarty na zachodzące zmiany w Organizacji, akceptuje je i wspiera.

1. Rozumie i akceptuje zachodzące zmiany, nowe okoliczności oraz sposoby myślenia,
2. Odpowiednio dostosowuje swoje zachowanie do zmieniających się okoliczności,
3. Jest gotowy do rezygnacji z przyjętego wcześniej planu działania w przypadku zmiany okoliczności,
4. Aktywnie przystosowuje się i wspiera proces zmian, jak również nowe sposoby myślenia,
5. Samodzielnie inicjuje i promuje wdrażanie zmian.

X ZAANGAŻOWANIE

Angażuje się w wykonywaną pracę i sprawy Firmy.

1. Dokłada wszelkich starań, by wykonać swoją pracę najlepiej jak potrafi,
2. Ma wysokie poczucie odpowiedzialności za sposób realizacji zadań zawodowych i rezultaty swojej pracy,
3. Postrzega swoją pracę w szerszym wymiarze (niż tylko swoje stanowisko pracy) – lecz także w kategoriach interesu zespołu, komórki organizacyjnej i całej Firmy,
4. Widzi realne konsekwencje i wpływ efektów swojej pracy na rezultaty pracy współpracowników i całej Firmy,
5. Utożsamia się Firmą, jej misją i wartościami,
6. Ma poczucie indywidualnej odpowiedzialności za Firmę,
7. Rozumie i wspiera podejmowane działania zmierzające do rozwoju Firmy.

XI PODEJMOWANIE DECYZJI

Samodzielnie podejmuje jednoznaczne decyzje, które są odpowiedzialne i dobrze przemyślane.

1. Samodzielnie podejmuje decyzje we wszystkich sprawach prostych,
2. Samodzielnie podejmuje decyzje w sprawach złożonych,
3. Przewiduje bezpośrednie i pośrednie, pozytywne i negatywne skutki swoich decyzji,
4. Podejmuje decyzje w odpowiednim momencie, nie odracza niepotrzebnie decyzji w czasie,

5. Decyzje są odpowiednio uzasadnione,
6. Bierze odpowiedzialność za podjęte decyzje,
7. Nie unika decyzji trudnych (o poważnych konsekwencjach lub w niestabilnych i niepewnych warunkach).

XII PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY

Efektywnie planuje, organizuje i koordynuje prace podległego zespołu pracowników.

1. Przygotowuje plany pracy dla swojego zespołu w wymiarze krótko i długookresowym,
2. Trafnie ustala priorytety dla poszczególnych zadań, biorąc pod uwagę terminy i znaczenie zadania,
3. Skutecznie komunikuje i przekazuje zadania zawodowe podległym pracownikom do realizacji,
4. Konsekwentnie wdraża zaplanowane działania,
5. Monitoruje postępy prac,
6. Modyfikuje plany i działania dostosowując je do zmiennych warunków.

XIII ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PRACOWNIKÓW

Skutecznie zarządza zespołem pracowników osiągając planowane cele zawodowe.

1. Planuje i organizuje pracę,
2. Efektywnie przekazuje i deleguje zadania zawodowe,
3. Koordynuje realizację zadań (przewodzi),
4. Systematycznie monitoruje postępy prac,
5. Motywuje podległych pracowników,
6. Dokonuje uczciwej i obiektywnej oceny pracy,
7. Dba o rozwój zawodowy pracowników,
8. Dba o satysfakcje pracowników,
9. Ma poczucie odpowiedzialności za zespół pracowników i rezultaty jego pracy,
10. Osiąga planowane cele biznesowe.

XIV MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Motywuje pracowników do osiągania celów zawodowych i poprawy wyników pracy oraz doskonalenia kompetencji.

1. Jasno określa oczekiwania wobec pracowników i ich pracy,
2. Systematycznie przekazuje otwartą i uczciwą informacje zwrotną pracownikom,
3. Zachęca do poprawy jakości i rezultatów pracy,

4. Skłania do rozwoju zawodowego i osobistego pracowników,
5. Słucha opinii, potrzeb oraz obaw pracowników,
6. Proponuje konkretne rozwiązania będące odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby i obawy pracowników,
7. Docenia osobisty wkład w pracę i zaangażowanie pracowników,
8. Inspiruje do podejmowania wyzwań,
9. Kształtuje oczekiwane postawy i zachowania pracowników.

XV MONITORING I OCENA PRACY

Dokonuje uczciwej i obiektywnej oceny jakości i rezultatów pracy.

1. Systematycznie dokonuje uczciwej i obiektywnej oceny realizacji celów i zadań zawodowych (ocena bieżąca i okresowa),
2. Systematycznie przekazuje rzeczową i konstruktywną informację zwrotną – pozytywną i negatywną,
3. Uczciwe i otwarcie omawia istotne kwestie dotyczące jakości i rezultatów pracy oraz dokonuje jasnych ustaleń na przyszłość,
4. Jest przygotowany do dyskusji z pracownikami na temat realizacji zadań, uzyskiwanych wyników pracy oraz kierunku dalszych działań,
5. Dokonuje różnicowania pracowników – na podstawie uzyskiwanych przez nich rezultatów pracy oraz prezentowanych postaw i zachowań.

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA SYSTEMU OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKÓW

CO ZYSKUJE PRACOWNIK 50+

1. **Wspólne z przełożonym przedyskutowanie jakości i rezultatów pracy oraz poziomu kompetencji,**
2. **Wspólne z przełożonym zaplanowanie celów zawodowych i rozwojowych na okres następny,**
3. **Uzyskanie od przełożonego precyzyjnej informacji zwrotnej odnoście oceny rezultatów pracy i poziomu kompetencji,**
4. **Dookreślenie przez przełożonego oczekiwanych standardów wykonywania pracy,**
5. **Zyskuje wiedzę oraz wskazówki od przełożonego na temat możliwości i sposobów poprawy wyników pracy i rozwoju kompetencji,**

6. Możliwość wymiany opinii i spostrzeżeń z przełożonym odnośnie wykonywanej pracy,
7. Przedyskutowanie potrzeb, ambicji, aspiracji zawodowych pracownika oraz znalezienie sposobu ich realizacji,
8. Przekazanie przełożonemu wszelkich obaw, problemów, trudności związanych z wykonywaną pracą i wspólne poszukiwanie rozwiązań,
9. Zbudowanie partnerskiej relacji z przełożonym opartej na zaufaniu, współpracy i szacunku.

CO ZYSKUJĄ MENADŻEROWIE ZARZĄDZAJĄCY ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYMI WIEKOWO

1. Narzędzie do realnego wsparcia aktywizacji zawodowej Pracowników 50+, poprawy, jakości i rezultatów pracy, rozwoju kompetencji zawodowych,
2. Narzędzie do stymulowania motywacji pracowników,
3. Narzędzie do kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań pracowników,
4. Narzędzie do rozpoznawania potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników,
5. Metodologię i narzędzia pozwalające na dokonanie obiektywnej oceny, jakości i rezultatów pracy oraz poziomu kompetencji pracowników
6. Metodologie do efektywnego planowania celów zawodowych i rozwojowych,
7. Rzetelny materiał, na podstawie którego będzie możliwe podejmowanie racjonalnych decyzji personalnych,
8. Uzyskane informacje donośnie kompetencji i predyspozycji ocenianych pracowników posłużą do lepszej organizacji pracy oraz zindywidualizowania zarządzania i motywowania pracowników,
9. Poprawa komunikacji z pracownikami.

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI COACHINGOWYCH DO ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM PRACOWNIKÓW

SCHEMAT ROZMOWY MOTYWACYJNO-ROZWOJOWEJ

Scenariusz 1.

1. Jak opiszesz swój styl pracy?
2. Jaka byłaby dla Ciebie idealna sytuacja w pracy?
3. Czego oczekujesz, jeśli chodzi o warunki pracy, kulturę organizacyjną firmy?
4. Opowiedz mi o osiągnięciach zawodowych, z których jesteś dumny?
5. Od kogo najwięcej nauczyłeś się w pracy? Kto wywarł największy wpływ na Twoje życie zawodowe? I jak?
6. Z jakimi ludźmi najlepiej Ci się pracuje i z jakiego powodu?
7. Jakbyś miał dać motto dla swojej pracy to jakie, by było?
8. Jakie są Twoje marzenia zawodowe?

9. Jakie pozytywne rzeczy mogliby o Tobie powiedzieć Twoi współpracownicy?
10. Jakie 3 cechy wymieniliby Twoi przyjaciele, aby Cię opisać?
11. Jakich pozytywnych cech Ci brak?
12. Jakie są Twoje największe obawy odnośnie spraw zawodowych?
13. Co robisz najchętniej w wolnym czasie?

Na koniec warto, aby podsumować główne myśli, jakie się usłyszało od pracownika, tak, aby czuł, że został wysłuchany, a jego wypowiedź została uporządkowana, bez dodawania komentarzy ze strony przełożonego.

Scenariusz 2.

1. Jak ogólnie ocenia Pan(i) wyniki swojej pracy w minionym okresie?
2. Co uważa Pan(i) za swój sukces w minionym okresie?
3. Jakie były Pana(i) zdaniem najistotniejsze czynniki, które umożliwiły jego osiągnięcie?
4. Jakie porażki stały się Pana(i) udziałem w minionym okresie?
5. Jakie były Pana(i) zdaniem ich przyczyny?
6. Co mógłby Pan(i) uczynić, aby wyniki były lepsze?
7. Co mógłby uczynić Pana(i) przełożony (bezpośredni, wyższego szczebla, Zarząd itd.) aby wyniki pracy były lepsze?
8. Czy istnieją jakieś przeszkody, bariery, (źródła konfliktów niesprawiedliwości) które uniemożliwiają Panu(i) właściwe wykonywanie zadań zawodowych?
9. Które z wykonywanych obowiązków dostarczają Panu(i) najwięcej satysfakcji?
10. Z których najchętniej by Pan(i) zrezygnował(a), które uważa za zbędne na Pana(i) stanowisku pracy?
11. Czy ma Pan(i) poczucie, że Pani/Pańskie kwalifikacje (wiedza, umiejętności, doświadczenie) nie są w pełni wykorzystywane?
12. Czy są zadania, których nie obejmuje praca na Pana(i) stanowisku, a które chętnie by Pan(i) wykonywał(a)?
13. Jakie zadania chciałby/chciałaby Pan(i) wykonywać w przyszłości?
14. Jakich dodatkowych kwalifikacji one wymagają?
15. W jakich szkoleniach chciałby/chciałaby Pan(i) uczestniczyć?
16. Pomysły na usprawnienie pracy, innowacje, proponowane rozwiązania?
17. Jakie są Pana(i) oczekiwania zawodowe – aspiracje, ambicje?
18. Jakie cele i zadania zawodowe chciałby/chciałaby Pan(i) zaplanować do zrealizowania na najbliższy okres?

DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ PROWADZENIA ROZMÓW MOTYWACYJNO-ROZWOJOWYCH

1. **Bądź przygotowany na przeczekanie chwil ciszy, które mogą zapaść po Twoich pytaniach.** Daj pracownikowi czas na zebranie myśli, wyciągnięcie wniosków. Gdy cisza nadto się przedłuża, można dodać „Chciałbym poznać Twoje zdanie w tym temacie" lub „Zależy mi na Twojej opinii".
2. **Nie przerywaj wypowiedzi**.
3. **Nie zakładaj, że wiesz, co pracownik chce powiedzieć**. Zbuduj odpowiednią atmosferę, aby pracownik powiedział szczerze szczególnie o tym, co mu się nie podoba.
4. **Używaj parafrazy**: „Jeżeli dobrze cię zrozumiałem to uważasz, że to wina jedynie nowego systemu operacyjnego?" Taki sposób weryfikowania poprawności zrozumienia może też pomóc pracownikowi w dostrzeżeniu ewentualnych niespójności w jego myśleniu czy działaniu. Dzięki powtarzaniu treści wypowiedzianych przez pracownika w pytaniu, pracownik będzie wiedział, że rzeczywiście go słuchasz i to, co ma do powiedzenia jest dla Ciebie ważne.
5. **Unikaj zadawania pytań sugerujących**: „Zakładam, że wszystko zależy od Twoich umiejętności delegowania zadań – tak?"
6. **Mów językiem wsparcia. Nikt w trakcie rozmowy nie lubi być atakowany, krytykowany czy pouczany**. Pamiętaj, że ważne jest nie tylko, co mówisz, ale również w jaki sposób. Zwróć uwagę na ton głosu.
7. **Sprawdzaj zrozumienie swoich wypowiedzi**: „Czy to, co powiedziałem ma dla Ciebie sens? Co o tym myślisz?"
8. **Bądź empatyczny, postaraj się zobaczyć świat oczami pracownika**. Spróbuj spojrzeć na sprawę z punktu widzenia pracownika, aby lepiej go zrozumieć.
9. **Zadawaj jedno pytanie pamiętając o niezbędnej pauzie na przemyślenie i odpowiedź.**
10. **Bądź skoncentrowany i słuchaj uważnie**.

COACHING

Coaching – jest to proces, który wspiera rozwój kompetencji danej osoby i pomaga jej w zrealizowaniu zaplanowanych celów zawodnych i życiowych.

Coaching – jest to interaktywny proces, który pomaga pojedynczym osobom oraz organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju kompetencji i polepszeniu efektów działania.

Coaching – to pomaganie ludziom w zdobyciu tego, czego pragną bez robienia tego za nich i mówienia im, co maja robić.

I **Coaching** ma zastosowanie w obszarach związanych z:
- biznesem,
- rozwojem kariery,
- finansami,
- zdrowiem,
- relacjami interpersonalnymi,
- poprawą jakości życia.

II **Dzięki coachingowi klienci:**
- ustalają konkretniejsze cele,
- optymalizują swoje działania,
- podejmują trafniejsze decyzje,
- pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności.

Technika coachingu – polega na **wydobywaniu mocnych stron** i **niewykorzystanych zasobów** pracownika, pomaga w **omijaniu barier** i **ograniczeń** prowadzących do realizacji zaplanowanych celów oraz **korygowaniu nieskutecznych** zachowań.

III **W zakres coachingu wchodzi:**
- pomoc w **sprecyzowaniu celów rozwojowych** (coachingu),
- **określenie wskaźników efektywności** realizacji celów,
- **opracowaniu planu** (strategii) prowadzącego do realizacji zdefiniowanych celów,
- **wsparcie** w zrealizowaniu uzgodnionego planu.

IV **Typy coachingu:**
- **coaching organizacyjny/biznesowy** (business coaching),
- **coaching sprzedażowy** (sales coaching),
- **coaching życiowy** (live coaching),
- **coaching menadżerski** (executive coaching),
- **coaching zespołu** (team coaching),
- **caching kariery** (career coaching).

V **Role coacha:**
- coach,
- mentor,
- motywator,
- nauczyciel, trener,
- doradca.

VI Wymagane cechy coacha:

- wspierający, empatyczny,
- cierpliwy,
- szanujący,
- godny zaufania,
- wierzący w potencjał ludzi,
- obiektywny nie oceniający,
- wrażliwy,
- spostrzegawczy,
- posiadający wysoką samowiedzę i samoświadomość.

VII Koło kompetencji coacha – umiejętności coachingowe:

- słuchanie,
- zadawanie pytań,
- podsumowywanie, strukturyzowanie,
- budowanie relacji,
- budowanie poczucia zaufania,
- budowanie poczucia bezpieczeństwa.

NARZĘDZIA COACHINGOWE

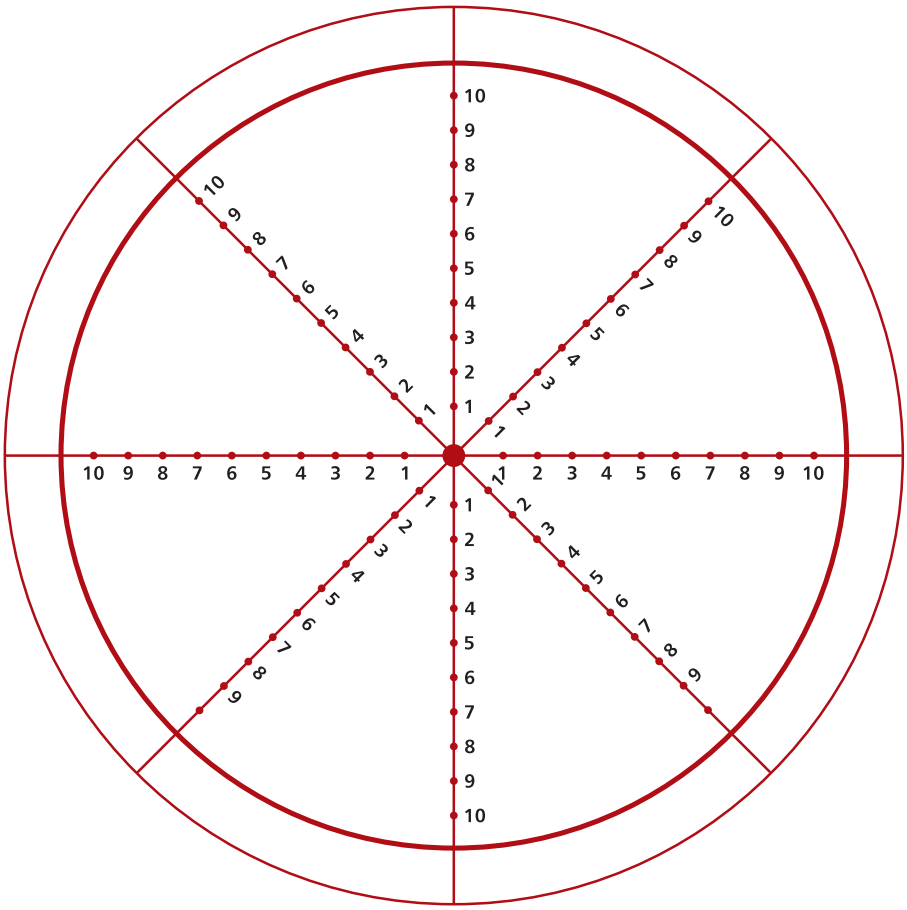
Koło życia

Koło życia (*weel of life*) to narzędzie szeroko używane w coaching i w innych procesach rozwojowych. W prostej formie i szybko osoba, która się nim posługuje może określić swój poziom zadowolenia z ważnych dla siebie sfer życia.

Najpierw osoba wypełniająca decyduje, jakie są dla niej najważniejsze sfery życia. Na diagramie jest 8 wolnych miejsc, w które można wpisać poniższe kategorie albo dopisać swoje, osobiście ważne, a nieuwzględnione. Takimi ważnymi obszarami mogą być:

1. **zdrowie** (stan zdrowia, jak i dbanie o nie),
2. **standard życia,**
3. **zdrowie psychiczne** (w tym zadowolenie z życia, dobrostan psychiczny),
4. **rozrywka i rekreacja** (to hobby i wszelkie pozazawodowe czynności, które robisz dla samego siebie),
5. **rozwój osobistych,**
6. **duchowość** (życie duchowe, religijność, duchowy wymiar życia),
7. **zaangażowanie społeczne** (działanie bezinteresowne na rzecz innych osób lub instytucji),

8. **rozwój profesjonalny** (rozwój wiedzy i kompetencji przydatnych w szeroko rozumianej pracy),
9. **życie zawodowe** (obecnie wykonywana praca),
10. **przyjaźnie** (to wszystkie bliskie relacje międzyludzkie),
11. **rodzina** (osoby z rodziny, wydarzenia rodzinne, podtrzymywanie relacji rodzinnych),
12. **pieniądze** (zasobność materialna),
13. **sport** (to uprawianie i/lub oglądanie wydarzeń sportowych).



Po wypełnieniu wolnych pól diagramu 8 najważniejszymi dla badanej osoby obszarami, ocenia każdy z nich – i zaznacza odpowiednio na diagramie – na ile jest na dzisiaj z danego obszaru w swoim życiu zadowolony(a), na ile jest spełniony(a). Następnie łączy 8 punktów dla 8 obszarów ciągiem kresek.

W kolejnym kroku zastanawia się, jaki poziom satysfakcji chciałaby, z danej sfery osiągnąć. Zaznacza swoje wybory i również łączy je kreskami.

Dla danego obszaru możliwe są dwie sytuacje: osoba jest mniej zadowolona niż by chciała, albo jej zadowolenie jest optymalne – czyli wyniki dla stanu obecnego i pożądanego pokrywają się.

Następnie samodzielnie lub przy wsparciu konsultanta zewnętrznego badany zastanawia się nad tymi obszarami, gdzie rozdźwięk między tym jak jest, a jak według niej być powinno, jest największy.

Zastanawia się:

- Co sprawia, że jest tak duża rozbieżność?
- Co robił(a) ostatnio w tym obszarze?
- Jakie miała sukcesy i jakie porażki tym obszarze?
- Co chce zrobić, żeby tę sytuację zmienić? (lista pomysłów)
- Jakie będzie jej pierwsze działanie i kiedy je zacznie?
- Kto może ją w tym działaniu wspierać i komu o nich powie?
- Co powiedzą ważne dla niej osoby, jak dokona zmian?
- Jak będzie się z tymi zmianami czuła?

Analogicznie osoba badana postępuje z kolejnymi obszarami, zapisując za każdym razem swoje postanowienia.

Dobrze sformułowany cel

- Wybierz jeden cel (jaki chcesz osiągnąć),
- Opisz go w formie stanu pożądanego w 1 zdaniu – np. chcę aby…
- Opisz, po czym poznasz, gdy go osiągnąłeś,
- Sprawdź, czy cel jest ekologiczny (czy jego realizacja niesie potencjalnie jakieś negatywne skutki),
- Ustal, co będzie potrzebne do jego realizacji – jakie zasoby,
- Co będzie pierwszym Twoim krokiem,
- Co zrobisz potem.

Model GROW – ROŚNIJ

1. **Cel** (Goal)
2. **Rzeczywistość** (Reality)
3. **Przeszkody i Opcje** (Obstackles/ Options)
4. **Droga na przód/Co następne** (Way forward/ What's next)

1. **Cel** – Goal

   Pierwszym krokiem jest **określenie celu:**

   - Co chcesz osiągnąć?
   - Co chciałbyś/chciałabyś mieć?
   - Skąd będziesz wiedział, że osiągnąłeś cel?
   - Co zobaczysz, usłyszysz, co poczujesz, kiedy osiągniesz cel?
   - Czy ten cel jest zależny tylko od Ciebie?
   - Jak się zmieni świat, kiedy osiągniesz swój cel?
   - Jak osiągnięcie celu wpłynie na Twoich bliskich i znajomych?
   - Gdybyś nie miał żadnych ograniczeń, to co byś chciał?

2. **Rzeczywistość** – Reality

   Skoro już wiemy, dokąd chcemy iść, dobrze jest zorientować się **skąd wyruszamy**. Jeśli chcesz gdzieś dotrzeć, coś zmienić, powinieneś wiedzieć, czego potrzebujesz i skąd wyruszasz. Nie wchodzi się w szpilkach na Giewont, prawda? Często samo werbalizowanie i nazywanie rzeczywistości rzuca nowe światło i nasuwa rozwiązania.

   - Jak wygląda Twoja obecna sytuacja?
   - Co z tego wynika?
   - Jaka jest prawda?
   - Jakie są fakty?
   - Kto, co, kiedy, gdzie?
   - Co do tej pory zrobiłeś, żeby osiągnąć cel?
   - Jaką masz historię na temat, dlaczego nie osiągnąłeś tego celu do tej pory.
   - Jakie informacje, które teraz posiadasz są ważne w kontekście tego celu?
   - Co robisz zamiast pracować nad celem?
   - Co o Tobie może powiedzieć ktoś, kto widzi Cię z boku?
   - Co na co dzień sprawia, że jesteś zajęty?

3. **Przeszkody i opcje** – Obstacles/Options

   To jest etap, na którym **generujemy jak najwięcej rozwiązań**, możliwości. Przy generowaniu pomysłów najważniejsze jest, żeby ich nie krytykować. Tutaj chodzi o swobodny, nieskrępowany „wysyp" pomysłów. Ocenianie tych pomysłów może blokować powstawanie kolejnych i znacznie obniżyć energię. Dlatego w każdym dobrym modelu ocena pomysłów jest innym etapem.

   - Co możesz zrobić, żeby osiągnąć cel?
   - Co możesz robić inaczej?
   - Co jeszcze możesz zrobić, żeby osiągnąć cel?
   - Gdybyś miał(a) potrzebne czas, pieniądze i wiedzę, to co byś mógł zrobić, żeby osiągnąć cel?

- Co Cię powstrzymuje?
- Co się stanie, kiedy te ograniczenia będą zniesione?
- Wyobraź sobie, że masz przycisk, po naciśnięciu którego Twój cel został osiągnięty. Jak wygląda Twoje otoczenie po osiągnięciu celu? Co się musiało zmienić, żeby stało się to możliwe?
- Jakiej rady udzieliłby Ci Twój autorytet w tej dziedzinie?
- Jakie Twoje wartości zostaną zaspokojone, kiedy osiągniesz ten cel?
- Dlaczego nie osiągnąłeś celu do tej pory?
- Co byłoby przełomem?
- Kim musisz się stać?
- Jakie umiejętności potrzebujesz?

4. **Droga na przód/Co następne** – Way forward/What's next

   Teraz **ustalamy plan działania** i **pierwsze kroki**.

   - Jakimi kryteriami będziesz się kierował w wyborze działania?
   - Jakie rozwiązanie wybierasz?
   - Co zrobisz najpierw?
   - Co później?
   - Jakie są etapy/kamienie milowe na drodze do celu?
   - Jak będziesz się motywował na swojej drodze?
   - Co musisz najpierw zrobić, żeby ruszyć na przód/poruszać się szybciej?

   Model GROW jest prostym i kompleksowym narzędziem do wyznaczania celu zarówno personalnego, jak i zawodowego.

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA ROZMÓW MOTYWACYJNO-ROZWOJOWYCH

CO ZYSKUJE PRACOWNIK 50+

1. **Zwiększa się poziom motywacji pracownika,**
2. **Pobudzona zostaje jego aktywność zawodowa,**
3. **Zyskuje inspirację do poprawy wyników pracy,**
4. **Zyskuje motywację do rozwoju kompetencji,**
5. **Zostaje zainspirowany do rozwoju zawodowego i osobistego oraz podejmowania wyzwań zawodowych,**
6. **Wyznaczone zostają precyzyjne cele zawodowe i rozwojowe oraz zaplanowana droga do ich realizacji.**

CO ZYSKUJĄ MENADŻEROWIE ZARZĄDZAJĄCY ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYMI WIEKOWO

1. **Możliwość wykorzystania wybranych narzędzi coachingowych do zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo,**
2. **Narzędzie do realnego wsparcia aktywizacji zawodowej Pracowników 50+, zwiększenia motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego,**
3. **Narzędzie do wzbudzenia motywacji do poprawy wyników pracy i podejmowania wyzwań zawodowych,**
4. **Narzędzie do kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań pracowników,**
5. **Narzędzie pomocnego planowania celów rozwojowych oraz planowania drogi ich realizacji,**
6. **Uzyskane informacje donośnie kompetencji i predyspozycji ocenianych pracowników posłużą do lepszej organizacji pracy oraz zindywidualizowania zarządzania i motywowania pracowników,**
7. **Poprawę komunikacji z pracownikami.**

NARZĘDZIA DO DIAGNOZY POTENCJAŁU, KOMPETENCJI, CECH OSOBOWYCH PRACOWNIKÓW ORAZ PRAKTYK DYSKRYMINACYJNYCH

DIAGNOZA PRACOWNIKÓW

1. Samoopis

Poniżej przedstawiono 20 różnych cech, które charakteryzują ludzi. Proszę określić, w jakim stopniu każda z cech opisuje Pana/ią w obecnym momencie życia. W tym celu proszę użyć skali: *taki(a) właśnie jestem/raczej jestem taki(a)/jestem taki(a) w przeciętnym stopniu/raczej nie jestem taki(a)/zupełnie taki(a) nie jestem*.

CECHA	Taki(a) właśnie jestem	Raczej jestem taki(a)	Jestem taki(a) w prze-ciętnym stopniu	Raczej nie jestem taki(a)	Zupełnie taki(a) nie jestem	Trudno powie-dzieć
Odpowiedzialny(a)						
Zniechęcony(a)						
Angażujący(a) się w sprawy innych						
Nie mający(a) siły przebicia						
Dobrze zorganizowany(a)						
Otwarty(a) na nowe doświadczenia						
Zamknięty(a)						
Pewny(a) siebie						
Pełen(a) obaw						
Pogodny(a)						
Unikający(a) wyzwań						
Pełen(a) optymizmu						
Nieufny(a)						
Aktywny(a)						
Nerwowy(a)						
Oczekujący zwykle porażki						
Zaradny(a)						
Nieasertywny(a)						
Interesujący(a) innych						
Niedoceniony(a)						

2. Kwestionariusz zainteresowań zawodowych

Odpowiedz szczerze na pytania, zaznaczając przy każdym z nich odpowiednio „Tak" lub „Nie":

Pytanie	Tak	Nie
1. Czy chciałbyś mieć taką pracę, w której kierujesz, kontrolujesz i planujesz działanie innych pracowników?		
2. Czy bezinteresownie pomagasz innym?		
3. Czy lubisz pracować nad jednym zadaniem, dopóki go nie skończysz?		
4. Czy lubisz mieć wiele spraw „na głowie"?		
5. Czy lubisz konstruować i naprawiać różne rzeczy?		
6. Czy lubisz brać na siebie odpowiedzialność za zadania i wywiązywać się z nich?		
7. Czy lubisz pomagać kolegom w rozwiązywaniu problemów?		
8. Czy wolałbyś mieć pracę, gdzie zawsze będziesz miał pewność, czego się od Ciebie oczekuje?		
9. Czy lubisz książki i programy popularnonaukowe, np. z dziedziny astronomii czy biologii?		
10. Czy potrafisz projektować, wymyślać lub tworzyć różne przedmioty?		
11. Czy lubisz kierować działaniami innych ludzi?		
12. Czy jesteś w stanie pomagać ludziom, którzy są czymś zdenerwowani lub zmartwieni?		
13. Czy projekty lub inne prace, wykonujesz dokładnie, krok po kroku?		
14. Czy lubisz zagłębiać się w problemy, nad którymi pracujesz?		
15. Czy masz jakieś własne hobby, które Cię pochłania, jak np.: budowanie modeli, uprawa ogródka, odnawianie starych mebli lub wywoływanie zdjęć?		
16. Czy chciałbyś mieć taką pracę, w której byłbyś odpowiedzialny za podejmowane decyzje?		
17. Czy chciałbyś wykonywać pracę, polegającą na pytaniu ludzi o ich opinie w sprawach różnych rzeczy lub wydarzeń?		
18. Czy chciałbyś opierać się w swojej pracy na wyraźnie określonych zasadach i regułach?		
19. Czy rozwiązując problemy chciałbyś zawsze opierać się na niepodważalnych faktach?		

Pytanie	Tak	Nie
20. Czy lubisz grę w szachy i inne gry wymagające logicznego myślenia?		
21. Czy kiedykolwiek pełniłeś rolę lidera w jakimś klubie, zespole lub organizacji?		
22. Czy chciałbyś opiekować się ludźmi, którzy są chorzy, albo mają jakieś problemy życiowe?		
23. Czy lubisz pracować nad jednym zadaniem przez dłuższy czas?		
24. Czy lubiłbyś pracę, w której każdy dzień niósłby nowe i różnorodne zadania?		
25. Czy podoba Ci się praca wymagająca używania narzędzi lub maszyn?		
26. Czy jest dla Ciebie ważne, aby mieć większe osiągnięcia niż inni?		
27. Czy chciałbyś mieć pracę, która jest związana z poprawą warunków socjalnych innych ludzi?		
28. Czy lubisz pracować według otrzymanych wytycznych?		
29. Czy chciałbyś wykonywać prace badawcze?		
30. Czy chciałbyś pracować z materiałem takim jak: drewno, kamień, glina, tkanina lub metal?		
31. Czy byłeś kiedyś odpowiedzialny za taki projekt lub zadanie, które wymagało dopilnowania różnych szczegółów, aby mogło zostać wykonane w całości?		
32. Czy chciałbyś mieć pracę związaną ze służbą dla określonego środowiska?		
33. Czy chciałbyś mieć taką pracę, gdzie Twoje czynności są na ogół ściśle kontrolowane?		
34. Czy jesteś w stanie radzić sobie w sytuacji, gdy nieustannie dzieje się coś nowego i niespodziewanego?		
35. Czy chciałbyś być przez cały dzień operatorem jakiegoś urządzenia?		
36. Czy kiedyś byłeś odpowiedzialny za planowanie działań, które miał realizować ktoś inny?		
37. Czy chciałbyś mieć stanowisko, które wymaga kontaktu z ludźmi cały dzień?		
38. Czy podejmujesz się nowego zadania dopiero wtedy, gdy skończysz poprzednie?		
39. Czy lubisz realizować zadania, które pozwalają Ci odkrywać nowe fakty lub prawidłowości?		

Pytanie	Tak	Nie
40. Czy lubisz prace ręczne, takie jak instalacje hydrauliczne, naprawa samochodów, szycie lub tapetowanie?		
41. Czy wolisz raczej kierować pracą grupy, niż być jej członkiem?		
42. Czy współpraca z ludźmi przychodzi Ci łatwo?		
43. Czy chciałbyś mieć stanowisko, które wymaga stałego tempa pracy cały dzień?		
44. Czy lubisz wypróbowywać różne, nawet niesprawdzone metody, aby całkowicie wykonać zadanie lub rozwiązać problem?		
45. Czy cieszy Cię, kiedy dzięki książkom lub programom telewizyjnym możesz dowiedzieć się, jak działają różne urządzenia?		
46. Czy zwykle udaje Ci się nakłonić ludzi, żeby robili to, czego Ty chcesz?		
47. Czy lubisz doglądać pracy innych ludzi?		
48. Czy umiesz przyjmować polecenia?		
49. Czy lubisz takie działania, których wynik daje się obiektywnie zmierzyć?		
50. Czy raczej wolałbyś pracę nie wymagającą kontaktu z ludźmi?		

3. Przykładowy raport po zrealizowanych badaniach diagnostycznych

IMIĘ I NAZWISKO PRACOWNIKA

3.1. SAMOOCENA

MOJE NAJSILNIEJSZE STRONY (+ +):

- odpowiedzialność,
- pozytywne nastawienie do przyszłości,
- zaangażowanie w sprawy innych ludzi,
- dobra organizacja pracy,
- pogoda ducha,
- gotowość do podejmowania wyzwań,
- aktywność,
- wiara w zwycięstwo,
- zaradność,
- asertywnść.

MOJE SILNE STRONY (+):

- otwartość na nowe doświadczenia.

TRUDNO MI SIĘ JEDNOZNACZNIE OKREŚLIĆ (+/- lub ?)

Czy jestem:

- interesująca/y dla innych osób,
- mam siłę przebicia,
- niedoceniana/y.

MUSZĘ UWIERZYĆ W SIEBIE (-)

Czy rzeczywiście:

- brakuje mi pewności siebie,
- brakuje mi optymizmu,
- mam dużo obaw,
- jestem nieufna/y, a może ostrożna/y.

MUSZE ZBUDOWAĆ JESZCZE SILNIEJSZA WIARĘ W SIEBIE (- -)

Czy rzeczywiście:

- jestem zamknięta/y w sobie,
- jestem niedoceniana/y.

3.2. OPIS ZAINTERESOWAŃ ZAWODOWYCH

Lp.	RODZAJ AKTYWNOŚCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Aktywność kierownicza			3							
2.	Aktywność społeczna							7			
3.	Aktywność metodyczna									9	
4.	Aktywność innowacyjna					5					
5.	Aktywność przedmiotowa					5					

SKALA OCENY:

9 – 10 **bardzo wysoki** poziom natężenia aktywności,
7 – 8 **wysoki** poziom natężenia aktywności,
5 – 6 **przeciętny** poziom natężenia aktywności (pomiędzy wysoki a niski),
3 – 4 **niski** poziom natężenia aktywności,
1 – 2 **bardzo niski** poziom natężenia aktywności.

1.	**Aktywność kierownicza**			3							

Osoby takie lubią podejmować się funkcji kierowniczych i mieć kontrolę. Chętnie podejmują się odpowiedzialności za zadania wymagające planowania, podejmowania decyzji i koordynowania pracy innych. Potrafią dawać instrukcje i wskazówki. Lubią organizować swoją własną działalność. Spostrzegają siebie samych, jako osoby o dużej niezależności i samokontroli.

2.	**Aktywność społeczna**							7			

Osoby uspołecznione lubią mieć do czynienia z ludźmi zarówno w sytuacjach zawodowych, jak i udzielać im pomocy. Chętnie opiekują się innymi i pomagają im w rozwiązywaniu problemów. Lubią pracować i współpracować z innymi. Preferują takie działania, które wymagają kontaktów interpersonalnych.

3.	**Aktywność metodyczna**									9	

Osoby metodyczne lubią działać według jasnych zasad i sprawdzonych metod realizacji zadań. Preferują pracę pod kierunkiem i kontrolą innych według otrzymanych instrukcji. Pracują nad jednym zadaniem, dopóki go nie skończą. Pracują rutynowo i wolą sytuacje pozbawione niespodzianek.

4.	**Aktywność innowacyjna**					5					

Osoby innowacyjne lubią zgłębiać problemy i eksperymentować w trakcie pracy nad rozwiązywaniem kolejnych zadań. Interesuje ich inicjowanie i wymyślanie nowych i różnorodnych rozwiązań. Lubią przedmioty ścisłe. Przyjmują wyzwania, jakie stawiają im nowe i niespodziewane sytuacje. Łatwo przystosowują się do zmiennych warunków działania.

5.	**Aktywność przedmiotowa**					5					

Osoby o takich zainteresowaniach chętnie pracują za pomocą narzędzi, maszyn, czy urządzeń technicznych. Lubią naprawiać lub wytwarzać przedmioty z różnych materiałów, wykorzystując w tej pracy opracowane i sprawdzone technologie. Interesują ich zasady działania i budowa różnych urządzeń.

3.3. OPIS SYLWETKI ZAWODOWEJ (NA PODSTAWIE WYWIADU)

Charakterystyka ogólna:

- wytrwała/y, konsekwentna/y, systematyczna/y,
- skromna/y, stabilna/y,
- uprzejma/y, pomocna/y, wyrozumiała/y,
- buduje pozytywne relacje ze współpracownikami,
- pogodna/y, optymistyczna/y,
- niezłomna/y w dążeniu do celu,
- ceni stabilizacje i bezpieczeństwo.

Charakterystyka zawodowa:

- typ pracownika – rzetelny wykonawca,
- specjalizuje się w pracy z danymi informacjami, dokumentami,
- dokładna/y, skrupulatna/y, rzetelna/y, analityczna/y,
- dąży do perfekcji,
- pracuje zgodnie z wytycznymi, zasadami, normami,
- zdyscyplinowana/y, obowiązkowa/y, solidna/y,
- doprowadza każde zadanie do końca,
- priorytetem dla niej/niego jest jakość realizacji zadania,
- posiada silne poczucie odpowiedzialności za wykonywana pracę i jej efekty,
- systematyczna/y, konsekwentna/y,
- zdeterminowana/y w dążeniu do celu,
- sprawdza się w realizacji powtarzalnych zadań wymagających dokładności i skupienia,
- preferuje pracę indywidualną,
- posiada dużą samoświadomość,
- dąży do rozwoju zawodowego.

Oczekiwania związane z pracą:

- ceni bezpieczeństwo zatrudnienia i stabilizację zawodową,
- potrzebuje precyzyjnie zdefiniowanych celów i zadań zawodowych,
- potrzebuje jasno określonych zasad i wytycznych instrukcji, procedur,
- nie lubi być zaskakiwana,
- preferuje stabilne warunki pracy,
- pozytywne relacje ze współpracownikami,
- ambitne wyzwania zawodowe.

Rekomendacje na przyszłość

- „odświeżenie" kompetencji z obszaru księgowości,

- nabycie i rozwój kompetencji z obszaru kadr i płac – np. poprzez udział w kursie EFS,
- doskonalenie obsługi programów komputerowych (księgowych, kadrowo-płacowych),
- charakter pracy związany z danymi informacjami, dokumentami,
- praca wymagająca precyzji, dokładności skrupulatności.

4. Kwestionariusz Percepcji Rozwoju Zawodowego Kobiet

Płeć K/M **Wiek** ……..…..

Wykształcenie podstawowe/średnie/wyższe

Stanowisko……....

Staż pracy w organizacji, w której obecnie pracuję……...

Stan cywilny……

Dzieci TAK/NIE

Poniżej znajduje się lista 54 stwierdzeń dotyczących rozwoju zawodowego kobiet. Pana/i zadaniem jest zaznaczenie na 7 – punktowej skali, w jakim stopniu dane stwierdzenie pasuje do kobiet pracujących w Pana/i organizacji, gdzie:

1 – zdecydowanie nieprawda,
2 – nieprawda,
3 – raczej nieprawda,
4 – trudno powiedzieć,
5 – raczej prawda,
6 – prawda,
7 – zdecydowanie prawda.

W organizacji, w której pracuję:

Kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni na tych samych stanowiskach.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety nie chcą odnieść sukcesu, bo obawiają się jego społecznych konsekwencji.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety uważają, że najpoważniejszą przeszkodą stojącą na drodze do ich kariery jest macierzyństwo.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety potrafią stanowczo wyrazić swoje zdanie, są asertywne.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety, które odniosły sukces poświęciły się całkowicie pracy kosztem życia rodzinnego.	1	2	3	4	5	6	7

Kobiety mają odpowiednie cechy, dzięki którym mogą pełnić funkcje kierownicze.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety czują zawiść wobec siebie, nie są solidarne.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są częściej nieobecne w pracy ze względu na obowiązki domowe.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety na każdym kroku muszą udowadniać, że mają wysokie kwalifikacje.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety chcą zajmować kierownicze stanowiska.	1	2	3	4	5	6	7
Główną przeszkodą stojącą na drodze do kariery kobiet jest macierzyństwo i rodzina.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety aktywnie uczestniczą w życiu organizacji.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety chętnie podejmują się nowych zadań.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety wiedzą, jak chcą żeby wyglądała ich ścieżka kariery.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety wiedzą, że to od nich samych ich cech, kwalifikacji i włożonego wysiłku, zależy to, czy osiągną sukces.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety uważają, że warto się angażować i inwestować energię w pracę.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety raczej widzą siebie w roli podwładnej niż szefowej.	1	2	3	4	5	6	7
Praca daje kobietom zadowolenie.	1	2	3	4	5	6	7
Perspektywa pełnienia funkcji kierowniczych napawa kobiety lękiem.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety dążą do jak najlepszego wykonania powierzonych im zadań.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety uważają, że są predysponowane do objęcia kierowniczych stanowisk.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są obciążone obowiązkami domowymi i dlatego nie mogą poświecić tyle czasu karierze zawodowej co mężczyźni.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety angażują się w realizację ambitnych celów.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety znają swoje mocne strony i starają się je wykorzystywać w swojej pracy.	1	2	3	4	5	6	7

Kobiety są przestraszone wizją objęcia kierowniczego stanowiska.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są gotowe zrezygnować z wyższych dochodów na rzecz spędzania większej ilości czasu z rodziną.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety angażują się w realizację ambitnych celów.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety znają swoje mocne strony i starają się je wykorzystywać w swojej pracy.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są przestraszone wizją objęcia kierowniczego stanowiska.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są gotowe zrezygnować z wyższych dochodów na rzecz spędzania większej ilości czasu z rodziną.	1	2	3	4	5	6	7
Homogeniczność kadry zarządzającej sprawia, że kobietom trudniej jest objąć stanowiska wyższego szczebla.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety uważają, że to, czy osiągną sukces jest kwestią przypadku.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety nie widzą możliwości własnego awansu.	1	2	3	4	5	6	7
Dobrze układa się współpraca kobiet z kobietami.	1	2	3	4	5	6	7
Stanowiska wyższego szczebla w większości sprawowane są przez mężczyzn.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety czują się odpowiedzialne za wyniki pracy.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety żywią przekonanie, że są w stanie wiele osiągnąć.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety czują się gorzej traktowane od mężczyzn i mają ku temu powody.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety, które osiągnęły sukces zawodowy mają więcej „cech męskich" niż kobiety, które nie zrobiły kariery.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety mogą liczyć raczej na wsparcie ze strony współpracowników mężczyzn niż współpracowników kobiet.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety mają ograniczony dostęp do najwyższych stanowisk.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są władcze i pewne siebie.	1	2	3	4	5	6	7

Dobrze układa się współpraca kobiet z mężczyznami.	1	2	3	4	5	6	7
Chętnie zatrudnia się kobiety na stanowiska wyższego szczebla.	1	2	3	4	5	6	7
Kobietom trudniej jest awansować niż mężczyznom.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są skoncentrowane na działaniach i osiąganych rezultatach.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety mają odpowiednie kwalifikacje żeby objąć wyższe stanowiska.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety podjęły pracę ze względu na chęć samorozwoju i doskonalenie się poprzez osiągniecie sukcesu zawodowego.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety nieubiegające się o wyższe stanowiska spostrzegane są jako bardziej wrażliwe, łagodne i delikatne.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety usiłują pokonywać przeszkody i nie zniechęcają się trudnościami.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety uważają zdobycie sukcesu zawodowego przez kobietę za nieosiągalne.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są konsekwentne w realizacji wyznaczonych przez siebie celów.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety czują się niedocenione w swojej pracy.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety są częściej krytykowane niż mężczyźni.	1	2	3	4	5	6	7
Kobietom brakuje w realizowaniu kariery asertywności i pewności siebie.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety muszą przejść bardzo długą i trudną drogę zanim coś osiągną.	1	2	3	4	5	6	7
Homogeniczność kadry menadżerskiej sprawia, że kobiety nie są brane pod uwagę, jako potencjalne kandydatki do objęcia wyższego stanowiska, które się zwalnia.	1	2	3	4	5	6	7
Kobiety realizują się dzięki pracy zawodowej.	1	2	3	4	5	6	7

1 – zdecydowanie nieprawda; 2 – nieprawda, 3 – raczej nieprawda, 4 – trudno powiedzieć 5 – raczej prawda, 6 – prawda, 7 – zdecydowanie prawda

DIAGNOZA PRAKTYK DYSKRYMINACYJNYCH W ORGANIZACJI

OSOBY W RÓŻNYM WIEKU

Proszę zaznaczyć

Płeć K/M **Wiek** /opcjonalnie/: 20-30 lat, 31-40 lat, 41-50 lat, 51-60 lat powyżej 60 lat

Poniższy kwestionariusz odnosi się do osób po pięćdziesiątym roku życia, zatrudnionych w Pana/Pani firmie. Dzięki Pana/Pani odpowiedziom będzie można lepiej rozumieć i zaspakajać potrzeby takich osób w Państwa firmie.

Proszę odnieść się do wszystkich poniższych stwierdzeń wykorzystując następującą skalę odpowiedzi.
1 – zdecydowanie nieprawda,
2 – nieprawda,
3 – raczej nieprawda,
4 – trudno powiedzieć,
5 – raczej prawda,
6 – prawda,
7 – zdecydowanie prawda.

Nie należy zbyt długo zastanawiać się nad udzielaniem odpowiedzi. Nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Badanie jest anonimowe.

Pracownicy po pięćdziesiątym roku życia w mojej firmie:

1. Dobrze odnajdują się w nowych sytuacjach.	1	2	3	4	5	6	7
2. Niechętnie angażują się w nowe zadania, projekty.	1	2	3	4	5	6	7
3. Gdy skończą jedną czynność, sami szukają nowych zadań.	1	2	3	4	5	6	7
4. Rzadko wychodzą z własną inicjatywą.	1	2	3	4	5	6	7
5. Z chęcią poszerzają swoją wiedzę i zdobywają nowe umiejętności.	1	2	3	4	5	6	7
6. Są otwarci na nowe pomysły i rozwiązania w firmie.	1	2	3	4	5	6	7
7. Czasami potrzebują pomocy przy wykonaniu trudnych czynności.	1	2	3	4	5	6	7
8. Z własnej inicjatywy nie zgłaszają się na szkolenia.	1	2	3	4	5	6	7

9. Często korzystają z urlopu zdrowotnego.	1	2	3	4	5	6	7
10. Rzadko proszą o dni wolne w związku z sprawami rodzinnymi, osobistymi.	1	2	3	4	5	6	7
11. Zostają po godzinach, gdy jest taka potrzeba.	1	2	3	4	5	6	7
12. Potrafią poświęcić swój wolny czas sprawom zawodowym.	1	2	3	4	5	6	7
13. Gdyby mieli okazję, od razu zmieniliby pracę na lepiej płatną.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nie zawsze można im zaufać w sprawach zawodowych.	1	2	3	4	5	6	7
15. Są lojalni wobec pracodawcy.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nie odejdą z firmy, gdy ta ich będzie potrzebować.	1	2	3	4	5	6	7
17. Mają duże doświadczenie w naszej branży.	1	2	3	4	5	6	7
18. Zwykle nie posiadają wiedzy eksperckiej.	1	2	3	4	5	6	7
19. Widać, że wiedzą, co robią.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sprawnie posługują się potrzebną w pracy terminologią.	1	2	3	4	5	6	7
21. Wykonują swoją pracę sumiennie.	1	2	3	4	5	6	7
22. Wiele prac nie wykonują w terminie.	1	2	3	4	5	6	7
23. Mogliby pracować znacznie wydajniej.	1	2	3	4	5	6	7
24. Popełniają mniej błędów niż inni.	1	2	3	4	5	6	7
25. Szybko korzystają ze zdobytej wiedzy, np.: w czasie szkoleń.	1	2	3	4	5	6	7
26. Mało efektywnie wykorzystują szkolenia i kursy w pracy.	1	2	3	4	5	6	7
27. Nie dzielą się nową wiedzą ze swoimi współpracownikami.	1	2	3	4	5	6	7
28. Potrafią odpowiednio zachować się w każdej sytuacji.	1	2	3	4	5	6	7

29. Mają sporo konfliktów z innymi pracownikami.	1	2	3	4	5	6	7
30. Są cierpliwi i wyrozumiali w kontakcie z innymi ludźmi.	1	2	3	4	5	6	7
31. Są osobami kulturalnymi.	1	2	3	4	5	6	7

Proszę odnieść się teraz do poniższych pytań wykorzystując taką samą skalę odpowiedzi, jak wyżej:

W mojej firmie:

1. Wszyscy są tak samo traktowani bez względu na wiek.	1	2	3	4	5	6	7
2. Poglądy osób starszych są brane pod uwagę.	1	2	3	4	5	6	7
3. Kobiety są tak samo szanowane, jak mężczyźni.	1	2	3	4	5	6	7
4. Stawia się głównie na ludzi młodych.	1	2	3	4	5	6	7
5. Doświadczenie ludzi starszych jest dobrze wykorzystywane.	1	2	3	4	5	6	7
6. Gdy pracownicy odchodzą na emeryturę, to często nie ma kto ich zastąpić.	1	2	3	4	5	6	7
7. Umiejętności społeczne kobiet są dobrze wykorzystywane.	1	2	3	4	5	6	7
8. Młodzi dobrze współpracują ze starszymi pracownikami.	1	2	3	4	5	6	7

Klucz

Część A

Przystosowanie do zmian i przejawianie inicjatywy: pytania 1, 2, 3, 4

Motywacja do nauki i uczenie się: 5, 6, 7, 8

Dyspozycyjność: 9, 10, 11, 12

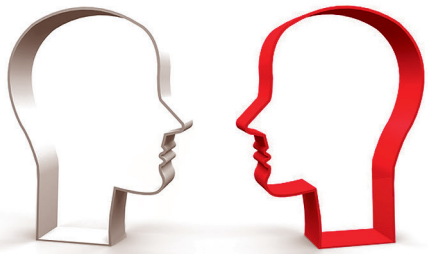
Lojalność: 13, 14, 15, 16

Doświadczenie/wiedza ekspercka: 17,18, 19, 20

Jakość pracy: 21, 22, 23, 24

Wprowadzanie nowej wiedzy: 25, 26, 27

Umiejętności interpersonalne: 28, 29, 30, 31



ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Celem szkolenia jest nabycie i rozwój umiejętności komunikacji interpersonalnej przez Pracowników 50+. Wpłynie to pozytywnie na współpracę w ramach organizacji, pozwoli na lepsze porozumienie w ramach zespołów zróżnicowanych wiekowo, a także na budowanie pozytywnych relacji społecznych z otoczeniem.

Pojęcie **komunikowanie** pochodzi z łacińskiego słowa „**communico**", oznaczającego:

- czynić wspólnym, coś z kimś dzielić,
- komuś czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału.

Najczęściej **komunikowanie** rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą.

Pełny proces komunikowania powinien przebiegać w dwóch kierunkach. Z jednej strony nadawca przekazuje swój komunikat, a z drugiej odbiorca reaguje w taki sposób, że zwrotnie przesyła wiadomość nadawcy.

Komunikacja interpersonalna podejmowana jest w określonym kontekście i polega na wymianie werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia porozumienia i lepszego współdziałania.

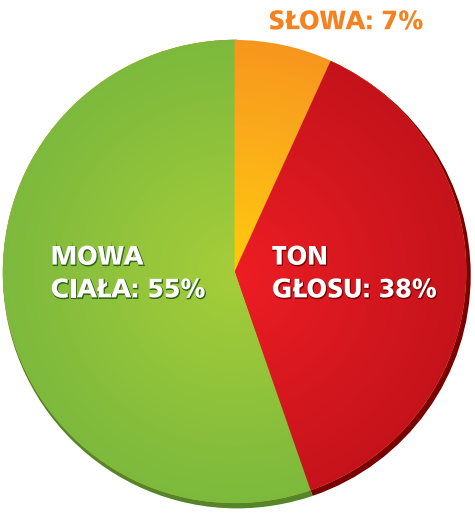
Skuteczna komunikacja zachodzi wtedy, gdy odbiorca rozumie odebraną informację zgodnie z intencją nadawcy. Taką zgodność między intencją nadawcy, a interpretacją odbiorcy nazwiemy **porozumieniem.**

Do zaistnienia procesu komunikacji niezbędne jest wystąpienie 7 zasadniczych elementów:

1. **nadawca** komunikatu,
2. **kodowanie** – przekształcenie widomości w symboliczną postać,
3. **komunikat** – zakodowana wiadomość,
4. **kanał** – środek przekazu (komunikacja ustna, pisemna, wizualna),
5. **dekodowanie** – odkodowanie komunikatu,
6. **odbiorca** komunikatu,
7. **sprzężenie zwrotne** – informacja o sposobie zrozumienia.

Mowa ciała, sposób mówienia i wypowiadane słowa w różnym stopniu wpływają na wiarygodność przekazu. Ważne, by zaistniała spójność pomiędzy wypowiadanymi słowami, tonem głosu a emocjami wyrażonymi mową ciała. W przypadku braku spójności podświadomie przekaz niewerbalny uznajemy za najważniejszy.

Komunikowanie to także przekazywanie emocji oraz nastawienia rozmówcy.



Emocje wyrażane w tonie głosu:

- miłość,
- złość,
- nuda,
- radość,
- niecierpliwość,
- smutek,
- satysfakcja.

Pamiętaj:

- **Każdy jest inny** – ma swoje własne, **odmienne rozumienie rzeczywistości** i sposoby działania,
- **Dostosuj komunikat** oraz **sposób jego przekazu** do percepcji rzeczywistości, wiedzy, doświadczeń, swojego rozmówcy,
- **Partner zrozumie Twój komunikat tak, jak będzie chciał i potrafił**, niezależnie od Twoich intencji,
- Jeśli chcesz być usłyszanym, najpierw słuchaj – niewysłuchany partner Cię nie usłyszy,
- **Reakcja partnera** jest najlepszą **miarą Twojej komunikacji**,
- **Ludzie podejmują działania z własnych a nie z Twoich motywacji**,
- Jeżeli jakiś sposób komunikacji nie działa – zmień sposób komunikowania,
- Często to, jak mówię jest ważniejsze od tego, co mówię.

8. BARIERY W KOMUNIKACJI

Często nieświadomie i bez złych intencji zachowujemy się wobec partnera w sposób, który powoduje, że rozmówca odbiera nasz komunikat jako obraźliwy, agresywny czy nieprzychylny.

W efekcie przestaje nas słuchać i rozumieć oraz nie szuka wspólnych rozwiązań. Wręcz przeciwnie zamyka się i sam staje się agresywny. W ten właśnie sposób powstają **bariery komunikacyjne** stanowiące silną, choć „niewidzialną" przeszkodę we współpracy.

ZACHOWANIA TWORZĄCE BARIERY	SKUTKI WE WSPÓŁPRACY
▪ zagadywanie, ▪ negatywne oceny, ▪ uogólnianie, ▪ pouczanie, ▪ przerywanie, ▪ obwinianie, ▪ popędzanie, ▪ nadmierne wypytywanie, ▪ grożenie, ▪ odchodzenie od głównego tematu, ▪ chętniej mówimy niż słuchamy.	▪ Partnerzy nie słuchają się nawzajem, ▪ Nie formułują wprost swoich myśli, w sposób zrozumiały dla słuchacza, ▪ Ukrywają prawdziwe myśli i zamiary, ▪ Zamiast współpracować walczą o wpływy, ▪ Poszukują innych mniej efektywnych sposobów komunikowania się (np. poprzez oficjalne dokumenty i komunikaty).

9. NARZĘDZIA KOMUNIKACJI

Główne narzędzia komunikacji:

1. pytania,
2. parafraza,
3. klaryfikacja,
4. odzwierciedlanie,
5. przewodzenie,
6. obserwacja.

} aktywne słuchanie

1. Pytania

Pytania są podstawowym sposobem uzyskiwania informacji, kierowania rozmową, wywierania wpływu na rozmówcę i podtrzymywania jego zainteresowania. Jeśli chcesz dowiedzieć się jakimi motywami kieruje się Twój rozmówca, to przede wszystkim zadawaj mu pytania.

Rodzaje pytań:

a. pytania otwarte,

b. pytania zamknięte.

a. Pytania otwarte – zaczynają się od pytajników: **Kto**? **Co**? **Kiedy**? **Gdzie**? **Jak**? **Który**? **Ile**? **Od kiedy**? **Skąd**? **Dokąd**? **W którym miejscu?**

- *Kiedy podejmie Pan/Pani decyzję?*
- *Jak Pan/Pani widzi naszą współpracę?*
- *Co Pan/Pani sądzi o mojej propozycji?*
- *Z jakiego powodu wybiera Pan/Pani to rozwiązanie?*

<u>Zastosowanie pytań otwartych skutkuje:</u>

- zachęceniem partnera do rozmowy,
- uzyskaniem nowych informacji o rozmówcy,
- wprowadzeniem nowych tematów do rozmowy,
- zachęceniem rozmówcy do swobodnego wyrażenia opinii,
- pobudzeniem go do refleksji,
- ukierunkowaniem rozmówcy na pożądany przez nas tor myślenia.

b. Pytania zamknięte – są używane, aby przyspieszyć odpowiedź. Zaczynają się od pytajnika – Czy? Można na nie odpowiedzieć tak lub nie.

- *Czy może mi Pan/Pani o tym więcej powiedzieć?*
- *Czy był Pan/Pani zadowolony/a z naszych usług?*
- *Czy stosował Pan/Pani już takie podejście?*
- *Czy ma Pan/Pani kłopoty z pracownikami?*

Zastosowanie pytań zamkniętych skutkuje:

- ograniczeniem aktywności rozmówcy,
- uzyskaniem od rozmówcy deklaracji, zobowiązania,
- kontrolowaniem rozmówcy, jego opinii,
- zawężaniem tematu rozmowy.

Pytania otwarte stosujemy zwykle na początku rozmowy, by pobudzić aktywność rozmówcy. Pytania zamknięte stosujemy na końcu rozmowy jako uszczegółowienie i posumowanie dokonanych ustaleń.

2. Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie to szczególny sposób prowadzenia rozmowy mający na celu jeszcze lepszą i skuteczniejszą komunikację. Aktywne słuchanie jest komplementem dla mówiącego, gdyż wyraża nasze zainteresowanie, akceptację, zaufanie i życzliwość dla niego.

Dzięki aktywnemu słuchaniu lepiej rozumiemy to, co partner mówi i jakie przeżywa emocje. Dostrzegamy także i zapamiętujemy najważniejsze elementy jego wypowiedzi, sprawiając, że czuje się on wysłuchany i zrozumiany.

Zasady „dobrego" słuchania:

- Aktywna postawa i kontakt wzrokowy,
- Dźwięki i gesty wyrażające zgodę,
- Okazywanie uczuć i zrozumienia,
- Zadawanie pytań, w szczególności otwartych,
- Podsumowywanie (co jakiś czas parafrazuj, co już uzgodniliście lub to co powiedział partner).

Narzędzia aktywnego słuchania

a. Parafraza

Parafraza to podstawowa metoda aktywnego i skutecznego słuchania.

W parafrazie powtarzamy własnymi słowami to, co powiedział rozmówca (skupiając się na kluczowych frazach tej wypowiedzi). Z jednej strony podkreślamy tym, że słuchaliśmy partnera rozmowy i że ważne jest dla nas, to co on mówi, z drugiej zaś upewniamy się, czy właściwie zrozumieliśmy jego słowa i intencje.

Parafraza może się zaczynać od następujących zwrotów:

- *Jak dobrze zrozumiałem,…*
- *Z tego co mówisz rozumiem, że…*
- *O ile Cię dobrze zrozumiałem to…*
- *Rozumiem, że…*
- *Czyli chodzi o to, że…*
- *Podsumowując to, co powiedziałeś…*

Parafraza dosłowna – krótki tekst pozwalający, się upewnić, czy dobrze zrozumieliśmy wypowiedź rozmówcy (konkretne zdanie).

Parafraza opisowa (odczytanie intencji) – spięcie jednym zdaniem szerszego wątku, oddanie kwintesencji wypowiedzi, sprawdzenie czy dobrze odczytaliśmy intencję.

Parafraza:

- Daje możliwość sprawdzenia, czy obie strony komunikacji nadawca i odbiorca zrozumieli się wzajemnie i mają to samo na myśli.
- Daje możliwość sprostowania i doprecyzowania, jeśli odbiorca inaczej niż nadawca zamierzał zinterpretował jego intencje.
- Eliminuje niezrozumienie, niedopowiedzenie przyczyniając się tym samym do zapobiegania konfliktom.
- Pozwala rozmówcy na uściślenie własnego punktu widzenia, jak również spojrzenia z dystansu na własne wypowiedzi poprzez usłyszenie ich z ust odbiorcy.
- Daje poczucie wzajemnego szacunku i partnerstwa w rozmowie.

b. Klaryfikacja

Klaryfikacja jest to prośba skierowana do rozmówcy o wyjaśnienie, doprecyzowanie lub uszczegółowienie wypowiedzi. Polega najczęściej na zadawaniu pytań drążących i pogłębiających.

Klaryfikacja może się zaczynać od następujących zwrotów:

- *Czy mógłby Pan to dokładniej wyjaśnić...*
- *Proszę dokładnie opisać co się wydarzyło...*
- *Co oznacza dla Pani/Pana pojęcie atrakcyjne warunki współpracy...*
- *Od czego jeszcze uzależnia Pan/Pani możliwość nawiązania współpracy...*
- *Co jeszcze jest dla Pana/Pani istotne przy wyborze dostawcy...*

c. Odzwierciedlenie

Odzwierciedlenie to technika mająca na celu uzyskanie lepszego porozumienia z partnerem poprzez naśladowanie (odwzorowywanie) jego mowy ciała, tempa siły mówienia.

Przykładowo:

- Jeśli mój partner rozmowy mówi cicho, ja również staram się mówić w taki sam sposób, a także odniesienia do nastroju.
- Jeśli mój partner rozmowy jest przygnębiony, to staram się nie „tryskać wesołością", tylko zachowuje spokój i powagę, okazując tym samym szacunek dla uczuć mojego rozmówcy.

Odzwierciedlenie jest również okazaniem, w jaki sposób odbieramy uczucia rozmówcy np.*: – Zdaje się, że jesteś wściekły…".*

d. Prowadzenie

Prowadzenie to technika mająca na celu porządkowanie wypowiedzi oraz zachęcanie rozmówcy by mówił dalej:

- poprzez wyrażenie zainteresowania tym, co mówi np. – *Chciałbym więcej się dowiedzieć na ten temat,*
- docenianie jego wysiłku: – *Dziękuję Ci za tę wypowiedź,*
- zbieranie potrzebnych informacji, wyjaśnianie niejasności poprzez zadawanie pytań otwartych *np. – Jak to się stało?, – Jak wtedy zareagowałeś?*
- porządkowanie chaotycznych wypowiedzi partnera poprzez podsumowywanie.

e. Obserwacja rozmówcy

Człowiek może przestać mówić, wszakże nie może przestać wysyłać komunikatów za pomocą swego ciała. Poprzez sygnały można mówić prawdę bądź kłamać, nie można jednak wcale nie mówić.

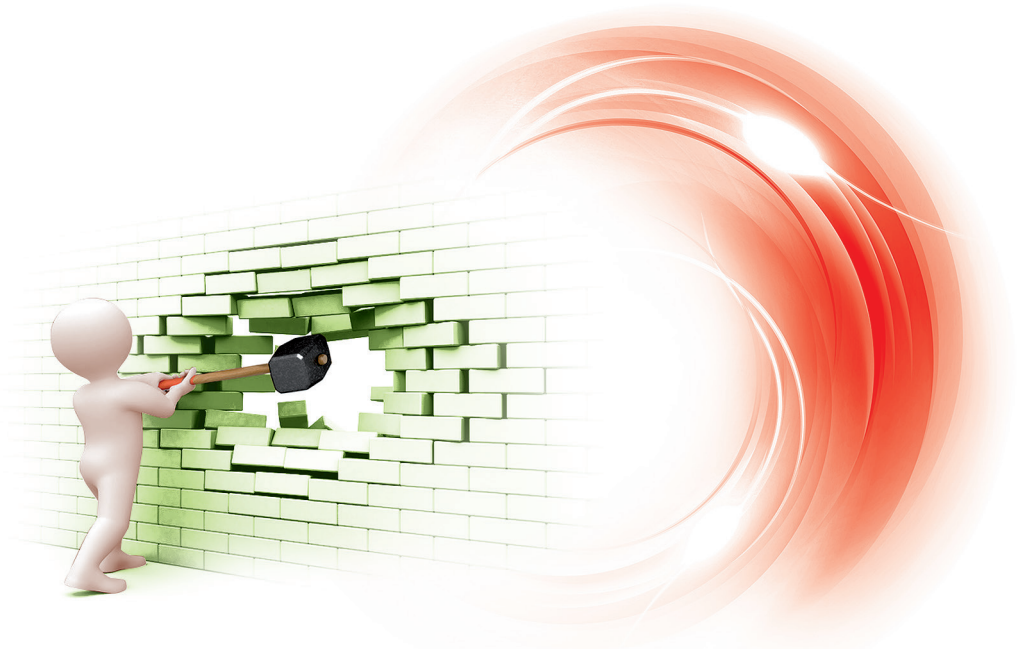
Umiejętnie obserwując gesty i zachowania osoby, z którą rozmawiamy, możemy określić, jakie jest jej nastawienie do nas i w jakim stanie emocjonalnym obecnie się znajduje.

Ponadto należy pamiętać o tym, że gdy przekazy werbalne i niewerbalne (gesty, zachowania przestrzenne itp.) są ze sobą zgodne, uzupełniają się i wzmacniają wzajemnie powodując, że komunikat staje się bardziej wyrazisty.

Zdarzają się jednak takie sytuacje, gdy komunikaty nadawane z obu tych poziomów są ze sobą sprzeczne np. ktoś odczuwa złość, a temu zaprzecza. W sytuacjach w których „do głosu" (albo raczej do ciała) dochodzą emocje, bardzo trudno jest nam to ukryć.

Ponadto badania, a także doświadczenie życiowe, pokazują, że kiedy sygnały niewerbalne są w opozycji do tego, co człowiek głośno mówi, wierzymy raczej temu, co widzimy, niż co słyszymy. Wynika to z faktu, że łatwiej kontrolować słowa, niż panować na wyrazem twarzy, oczu, gestykulacją czy też tonem głosu.

Kwestia niezgodności mowy i ciała ma dość istotne znaczenie, gdyż niespójność komunikatów wzbudza u odbiorców niepokój, podejrzliwość, wątpliwości, może powodować nieporozumienia między rozmówcami. Ponadto uczucia te prowadzą do sytuacji, w której partner rozmowy postrzegany jest jako mało wiarygodny, nieuczciwy i niebudzący zaufania.



ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI ZACHOWAŃ ASERTYWNYCH

Celem szkolenia jest nabycie przez Pracowników 50+ umiejętności komunikacji asertywnej, dzięki której otwarcie i szczere będą informować o swoich prawach, potrzebach, dążeniach, aspiracjach oraz „przezwyciężać" w sobie postawy agresywne i uległe.

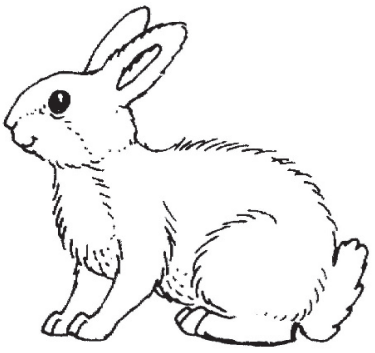
Szkolenie ma również pomóc, jak radzić sobie z zachowaniami i słowami, które ranią i powodują dyskomfort.

NIEASERTYWNOŚĆ

Celem zachowań nieasertywnych jest uniknięcie konfliktów i dogodzenie innym.

Zachowania składające się na nieasertywność:

1. Nie dbanie o własne prawa lub robienie tego w sposób łatwy do zignorowania przez innych,
2. Wyrażanie swoich potrzeb, chęci opinii, przekonań w sposób przepraszający lub uległy,
3. Przemilczanie lub wyrażanie nie wprost swoich potrzeb chęci, opinii, przekonań.



Zachowania nieasertywne oparte są na następujących przekonaniach:

1. Prawa, potrzeby i chęci drugiej osoby są ważniejsze, niż Twoje,
2. Inny człowiek ma prawa, Ty zaś nie,
3. Ty masz niewiele lub zgoła nic do zaoferowania, drugi człowiek ma do zaoferowania bardzo wiele.

AGRESJA

Celem zachowań agresywnych jest wygrana, nawet kosztem innych.

Zachowania składające się na agresję:

1. Dbanie o własne prawa w sposób, który narusza prawa innych ludzi,
2. Ignorowanie lub umniejszanie potrzeb, opinii, chęci czy przekonań innych ludzi,
3. Wyrażanie własnych przekonań potrzeb i opinii w niewłaściwy, naruszający prawa innych osób.

Zachowania agresywne oparte są na następujących przekonaniach:

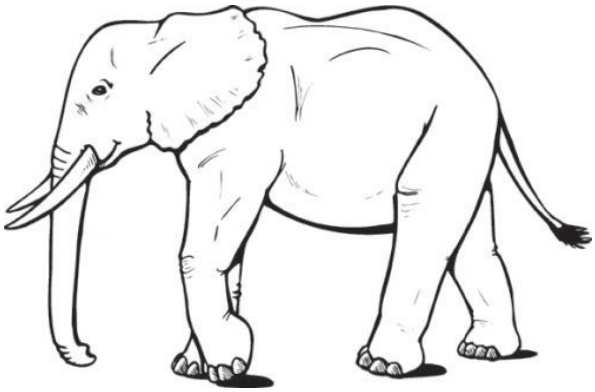
1. Twoje prawa, potrzeby i chęci są bardziej istotne, niż prawa, potrzeby i chęci innych ludzi,
2. Ty posiadasz prawa, ale inni ludzie nie,
3. Ty masz wiele do zaoferowania inni nie maja nic lub bardzo mało.

ASERTYWNOŚĆ

Celem zachowań asertywnych jest zaspokojenie potrzeb i chęci obu stron, zaangażowanych w interakcję, z pełnym poszanowaniem ich praw.

Zachowania składające się na asertywność:

1. Dbanie o własne prawa, w sposób, który nie narusza praw innych osób.
2. Wyrażanie swoich potrzeb chęci, odczuć i przekonań w bezpośredni szczery i dostosowany do okoliczności sposób.



Asertywność oparta jest na następujących przekonaniach:

1. Ty posiadasz potrzeby, które chcesz zaspokoić,
2. Inni ludzie, z którymi się stykasz, posiadają potrzeby, które chcą zaspokoić,
3. Ty masz prawa, inni też je mają,
4. Ty masz coś do zaoferowania, inni też.

ASERTYWNOŚĆ – PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIA

1. Proszenie o coś

- nie przepraszaj, że żyjesz,
- mów krótko i merytorycznie (konkretnie, o co prosisz),
- podaj powody,
- nie graj na ludzkich uczuciach, czy przyjaźni,
- szanuj prawo drugiej osoby do odmowy,
- uwzględnij potrzeby drugiej strony, szukając rozwiązania.

2. Odmawianie prośbom

- pamiętaj, że masz prawo odmówić,
- odmawiaj krótko, z podaniem prawdziwego powodu,
- wysłuchaj i okaż zrozumienie dla sytuacji proszącego,
- nie czuj się winny/winna, że korzystasz ze swojego prawa,
- proszący powinien uszanować Twoje prawo do odmowy,
- w razie potrzeby zastosuj technikę „zdartej płyty".

3. Wyrażanie niezgody i swych zapatrywań

- powiedz otwarcie i wprost, że się nie zgadzasz oraz z czym się konkretnie nie zgadzasz – np. z całą wypowiedzią czy tylko jej częścią,
- wyraź wątpliwości opierając się na faktach,
- mów w pierwszej osobie liczny pojedynczej – np.:
  - „ja",
  - „nie zgadzam się",
  - „uważam",
  - „z mojego doświadczenia",
- okaż zrozumienie stanowisku rozmówcy i respektuj jego prawo do innych przekonań: parafrazuj, pokaż że usłyszałeś jego wątpliwości,
- podaj powody, dla których się nie zgadzasz,
- pamiętaj, że możesz także zmienić swoje stanowisko w świetle nowych faktów.

Pięć, a nawet sześć praw asertywności:

1. Masz prawo do nazywania swoich interesów i robienia tego, co chcesz – dopóty, nie rani to kogoś innego i nie narusza jego interesu.
2. Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie – nawet jeśli rani to kogoś innego – dopóty, dopóki Twoje intencje nie są agresywne, lecz asertywne.
3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb i oczekiwań – dopóty, dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.
4. Istnieją takie sytuacje miedzy ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sprawy z drugą osobą i wyjaśnienia jej.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw
6. Masz jednak prawo do nie korzystania ze swoich praw.

SKUTKI ZACHOWAŃ NIEASERTYWNYCH

1. **Wpływ na Ciebie**
   - **Efekty krótkofalowe:**
     - spadek napięcia, spowodowany uniknięciem potencjalnego konfliktu,
     - ucieczka od poczucia winy, spowodowanego odmową,
     - użalanie się nad sobą, gdyż to ty jesteś tym „biedactwem", które zawsze dostaje dodatkowa pracę,
     - duma, że to ty jesteś taki/taka obowiązkowy/obowiązkowa, żeby przyjąć na siebie dodatkowe zobowiązania, ty jeden/jedna możesz to udźwignąć

   Te krótkofalowe konsekwencje są zazwyczaj odczuwane jako przyjemne, przez co wzmacniają zachowania nieasertywne.

   - **Efekty długofalowe:**
     - narastające uczucie utraty własnej wartości,
     - narastanie napięcia, złości, poczucia krzywdy,
     - wzrost wewnętrznego napięcia – poczucie lęku, niepewności, bycia ofiarą, okresowe wyładowania agresywne „a dajcie wy mi wszyscy święty spokój" itp.,
     - problemy psychosomatyczne: kołatanie serca, bóle głowy, bóle brzucha,
     - pogłębiająca się niezdolność do zachowań asertywnych.

2. **Wpływ na innych – różne reakcje:**
   - **Czują zadowolenie** – że mogą wykorzystać Twoją uległość do swoich celów,
   - **Od współczucia do zobojętnienia:**
     - początkowo inni Ci współczują,

- czują się winni, że Cię wykorzystują,
- przyzwyczajają się do tego i obojętnieją,

- **Pojawia się uczucie irytacji** – Twoje cierpiętnictwo zaczyna ich denerwować,
- Tracą do Ciebie szacunek,
- Mogą ograniczać kontakty z Tobą do minimum.

ŹRÓDŁO ZACHOWAŃ AGRESYWNYCH I NIEASERTYWNYCH

Przyczyny zachowań nieasertywnych

- Naturalna potrzeba niesienia pomocy innym,
- Silna empatia,
- Brak umiejętności odmawiania (zażenowanie czy wręcz nawet poczucie winy),
- Brak przekonania o własnych prawach,
- Lęk przed niemiłymi konsekwencjami zachowań asertywnych,
- Postrzeganie sytuacji lub ludzi jako zagrożenia,
- Porównywanie siebie z innymi ludźmi, podkopujące wiarę w siebie,
- Brak rozróżnienia pomiędzy asertywnością a agresją,
- Stawianie równości pomiędzy nie asertywnością a grzecznością,
- Mylenie nieasertywności z uczynnością, chęcią niesienia pomocy.

WYBRANE TECHNIKI ZACHOWAŃ ASERTYWNYCH

1. **Asertywna odmowa**

   Wychodząc z założenia, że indywidualnym prawem człowieka jest swobodne dysponowanie swoim czasem, energią i dobrami, indywidualnym prawem jest też od-

mowa, bez podawania wyjaśnień, poczucia winy czy tłumaczenia się.

np. Przykro mi Panie Karolu, rozumiem że jest to dla Pana ważne, mogę jednak dostarczyć materiał w tej formie na jutro na godzinę 16.00.

Konstrukcja asertywnej odmowy zawiera:

- **słowo NIE** – nadaje kierunek dalszej wypowiedzi,
- **informacja o decyzji – komunikat, że nie zostanie podjęte działanie**, o które zostało się poproszonym i poinformowanie o tym swojego rozmówcy,
- **ewentualne wyjaśnienie przyczyn odmowy** – wyjaśnienie prawdziwych powodów, dla których zdecydowaliśmy się odmówić czyni odmowę bardziej zrozumiałą dla drugiej strony i taki jest cel informowania o motywach naszych decyzji (bez usprawiedliwień lub pretensji),
- **ewentualne zmiękczenie** (komunikat podtrzymujący relację) – czyni odmowę łatwiejszą do przyjęcia przez drugą stronę, przy czym wypowiedź nie traci nic ze swej szczerości.

np. Przykro mi, nie mogę w dniu jutrzejszym zastąpić Cię podczas prezentacji u nowego klienta ponieważ obiecałem, już dawno mojemu synowi, że będę mu kibicował podczas zawodów judo.

2. Technika zdartej płyty

- Technika ta jest stosowana w sytuacjach, w których mimo spełnienia wszelkich warunków asertywnej odmowy, nie jest ona jednak usłyszana, nie dociera do rozmówcy. Prośba czy propozycja jest ponawiana po raz drugi, trzeci czy czwarty. Sytuacja taka jest rzeczywiście trudniejsza, gdyż mamy tu do czynienia nie tylko z prośbą, ale i presją.
- Technika „zdartej płyty" polega na powtarzaniu zdania, które zostało wypowiedziane za pierwszym razem. Stosując tę technikę odmawiający trzyma się więc prawdziwego, stanowczego wariantu asertywnego, nie zmieniając go pod żadnym pozorem, powtarzając go tyle razy, ile będzie trzeba.
- Stosowanie techniki „zdartej płyty" utrwala pewność siebie, nie pozwala uciekać od prawdy, a także nie dostarcza nowych, zbędnych informacji do dyskusji,

3. Odwołanie się do zasad i standardów

Efektywne narzędzie asertywnej odmowy, skuteczne zwłaszcza w sytuacjach, kiedy za naszymi decyzjami stoją wyższe standardy, np. procedury instrukcje, regulaminy, przepisy prawa, wcześniejsze ustalenia *np.:*

Wczoraj uległ awarii Twój komputer i zgłosiłeś problem do informatyka (Karola). Dzisiaj miałeś odebrać naprawiony sprzęt, ale Karol informuje Cię, że ma teraz tyle awarii, że nie wyrabia się z naprawami...

Rozumiem Panie Karolu, że ma Pan wiele awarii, lecz ustaliliśmy wczoraj, że mój komputer będzie dzisiaj sprawny i oczekuję, że dotrzyma Pan umówionego terminu.

Np. Jeden z pracowników zespołu Mirka złożył dzisiaj wypowiedzenie. Utrata pracownika w środku sezonu to dla Mirka katastrofa, dlatego zwraca się do Ciebie z prośbą, byś rozpoczął już teraz rekrutację nowego pracownika, bez uzyskania uprzednio formalnej zgody na obsadzenie wakatu.

Rozumiem Mirku, że jest to dla Ciebie bardzo ważna sprawa, ale zgodnie z obowiązującą procedurą rekrutacji nie mogę rozpocząć poszukiwań nowego pracownika do Twojego zespołu, dopóki nie otrzymam zaakceptowanego wniosku rekrutacyjnego przez Dyrektora Działu.

4. **Zamiana oceny na opinię**

   Wychodząc z założenia, że nie ma obiektywnych prawd ani o nas, ani o innych ludziach, wszelkie osady i oceny można zmieniać **na opinie**, które tracą element niezaprzeczalności. Technika jest zwykle skuteczna przy odpieraniu ataków personalnych, manipulacji i niesprawiedliwej krytyki, np.:

   A: Jesteś marnym informatykiem.
   B: Rozumiem, że taka jest Twoja opinia na mój temat, ja mam zupełnie inne zdanie, lub
   C: Oczywiście masz prawo do swojej opinii, ja jednak zupełnie inaczej oceniam swoja pracę.

   A: Jest Pan/Pani bardzo pracowitym człowiekiem.
   B: Doceniam, że Pan/Pani tak myśli, ja też tak uważam.

KOMUNIKAT „JA"

Komunikat „Ja" to artykułowanie swoich oczekiwań wobec drugiej osoby w sposób minimalizujący narastanie konfliktu, a jednocześnie pozwalający obu stronom na wyjścia „z twarzą" z danej sytuacji.

Komunikat „Ja" składa się z czterech elementów:

1. Opis tego co **czuję**, w danej sytuacji,
2. Opis **sytuacji**,
3. Opis **skutku**, jaki niesie ta sytuacja,
4. Opis **oczekiwań** odnośnie **zmiany zachowania** naszego rozmówcy.

Przykład: *Czuję się bardzo niekomfortowo, gdy mówi Pan do mnie podniesionym głosem i odechciewa mi się wtedy pracować. Proszę, by zwracał się Pan do mnie spokojnie i bez pokrzykiwania.*

uczucie: *Czuję się bardzo niekomfortowo,*

sytuacja: *gdy mówi Pan do mnie podniesionym głosem,*

skutek: *i odechciewa mi się wtedy pracować.*

oczekiwanie: *Proszę, by zwracał się Pan do mnie spokojnie i bez pokrzykiwania.*

Komunikat **„Ja"** sprawia, że **mówimy o naszych uczuciach** oraz o tym **jak chcielibyśmy zmieniać sytuację**. **Nie oceniamy** działania rozmówcy i **nie krytykujemy** jego postępowania. Dzięki temu możemy utrzymać **spokojną i rzeczową atmosferę**.

Ludzie prawie nigdy nie dostrzegają swej winy – krytykowanie nie odnosi więc sensu, bo krytykując nie zmieniamy ludzi.

MODEL THOMASA GORDONA – ROZWIĄZYWANIE SYTUACJI PROBLEMATYCZNYCH

Jednym z bardziej interesujących pytań, które warto sobie zadać spędzając czas z (będąc w relacji) z inna osobą jest: „Kto w tej chwili nie czuję się szczęśliwy?" Dr Thomas Gordon autor Treningów Skuteczności Rodziców proponuje ciekawe i użyteczne podejście.

1. **Obszar bez problemu**

   Jeżeli w relacji dwie osoby czują się usatysfakcjonowane, to wspaniale – wystarczy utrzymać ten stan. Wówczas jesteśmy w polu **OBSZAR BEZ PROBLEMU**.

   Natomiast, jeżeli jest inaczej to w zależności od sytuacji będziemy potrzebować innych umiejętności, aby uzyskać stan obopólnego zadowolenia.

2. **Ja mam problem**

   Otóż jeżeli to **JA** jestem niezadowolony(a) to w modelu Thomasa Gordona jesteśmy w polu **JA MAM PROBLEM**. W tej teorii nie oznacza to, że to moja wina i że powinienem/powinnam coś z tym zrobić – oznacza tylko, że nie jestem zadowolony(a) z tej sytuacji. Mogę byś rozzłoszczony(a), zraniony(a), smutny(a), rozżalony(a), zakłopotany(a) lub w inny sposób nie akceptować obecnego stanu rzeczy.

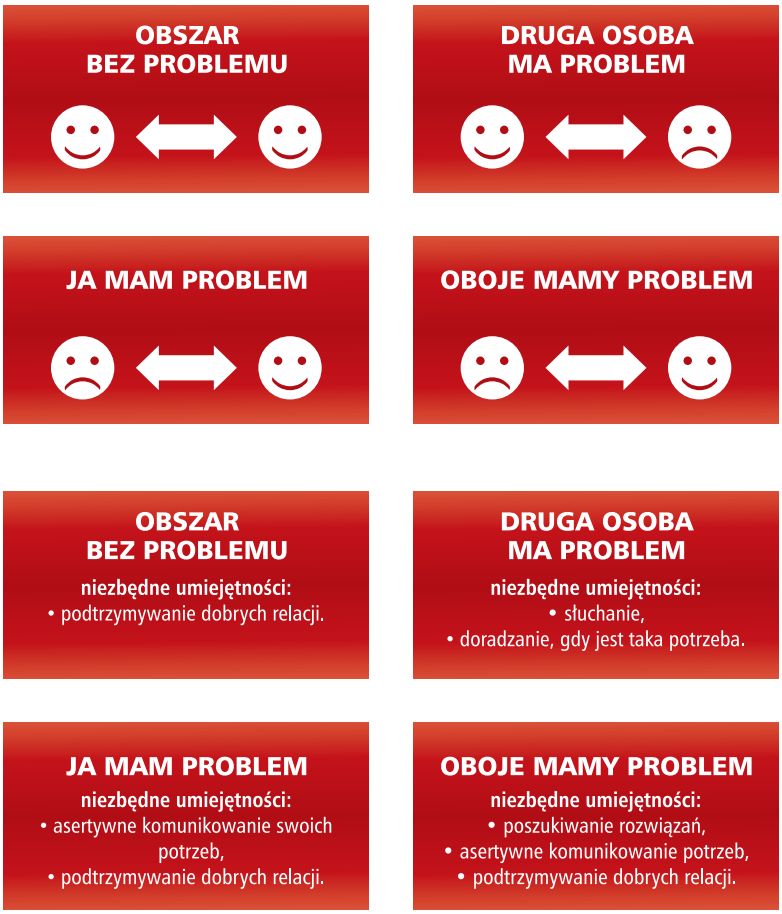
3. **Druga osoba ma problem**

   Jeżeli **JA** jestem w pełni zadowolony(a), natomiast dla mojego partnera jest coś nie tak, wówczas jesteśmy w sytuacji **TY MASZ PROBLEM**.

4. **Obydwoje mamy problem**

   Jeżeli w danej sytuacji zarówno JA jak i druga osoba nie jesteśmy zadowoleni, wówczas jesteśmy w sytuacji **OBOJE MAMY PROBLEM.**

W każdym z czterech pól tego modelu potrzebne są nam inne umiejętności.



W polu BEZ PROBLEMU potrzebujemy najbardziej umiejętności cieszenia się z dobrej relacji i utrzymania jej.

W polu TY MASZ PROBLEM potrzebujemy umiejętności słuchania i doradzania, jeżeli jesteśmy o taką radę przez partnera poproszeni. Będąc w tym polu warto uważać, aby nie przejąć odpowiedzialności za problem i nie szukać rozwiązania za partnera. To jego decyzja co z tym zrobi.

W polu JA MAM PROBLEM potrzebujemy przede wszystkim umiejętności **asertywnej komunikacji** – jasnego formułowania swoich potrzeb, utrzymania relacji mimo trudności wynikających z emocji, słuchania, konsekwencji.

Natomiast na pewno nie przyda się nam tu umiejętność doradzania czy szukania rozwiązań, ponieważ dopóki partner nie widzi potrzeby zmiany sytuacji, nasze rozwią-

zania nie są mu do niczego potrzebne. W najlepszym wypadku zgodzi się z nimi dla świętego spokoju i nie zastosuje.

Dopiero **w polu OBYDWOJE MAMY PROBLEM** potrzebujemy umiejętności szukania rozwiązań, ponieważ dopiero tu obydwie strony są zmotywowane do ich wdrożenia. Poza tym nadal przydadzą się umiejętności asertywnej komunikacji, aby utrzymać relację i skoncentrowanie na rozwiązaniu.

Ważne też będzie nie wkraczanie na teren partnera i pozostawienie mu odpowiedzialności za rozwiązania dotyczące jego obszaru.

ASERTYWNE STAWIANIE GRANIC

Etap 1 W momencie, kiedy zachowanie drugiej strony jest dla nas nieprzyjemne, niekomfortowe, wywołuje gniew należy daną osobę poinformować o tym i poprosić by zaprzestała takiego zachowania.
Np.: *Proszę, nie zwracaj się do mnie do mnie wulgarnie.*

Etap 2 W sytuacji, gdy to nie pomaga, kolejny raz ponawiamy prośbę, by dana osoba zaprzestała swojego zachowania, gdyż tego sobie życzymy.
Np.: *Proszę, nie zwracaj się do mnie wulgarnie, bo sobie tego nie życzę.*

Etap 3 W przypadku, kiedy to nie pomaga powinniśmy dostarczyć informacje o konsekwencjach (sankcjach), jakie niesie ze sobą to zachowanie.
Np.: *Jeżeli nadal się będziesz tak do mnie zwracał, kończymy dalszą rozmowę.*

Etap 4 Kiedy i ta próba zaprzestania danego zachowania zawodzi jesteśmy zmuszeni do ostatecznego kroku – wykonać zapowiedź wcześniejszej sankcji.
Np.: *Dalej nie mam zamiaru w ten sposób z Tobą rozmawiać (zakończenie rozmowy).*

ZAKOŃCZENIE

Realne wsparcie aktywizacji zawodowej i zwiększenie motywacji do rozwoju zawodowego Pracowników 50+, może odbyć się tylko w wyniku zmian postaw właścicieli i kadry menadżerskiej, którzy upatrując korzyść dla Organizacji, będą planować i organizować politykę zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo oraz tworzyć przestrzeń do jej zaistnienia i wdrażać odpowiednie rozwiązania i narzędzia.

Dlatego w niniejszej publikacji główny nacisk położyliśmy na **zmianę postaw i rozwój kompetencji menadżerskich kadry zarządczej,** które znajdą swoje odzwierciedlenie w **nowym podejściu do zarzadzania kapitałem ludzkim oraz profesjonalizacji funkcji personalnej** w Organizacjach.

Nasz poradnik w pierwszej kolejności kierujemy do właścicieli i kadry kierowniczej organizacji biznesowych i samorządowych, pracowników działów personalnych oraz wszystkich osób zainteresowanych problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

Jesteśmy przekonani, że zaproponowane przez nas kompleksowe rozwiązania z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim oraz udzielone wsparcie metodologiczne i narzędziowe w realny i praktyczny sposób wpływać będą na zmianę postaw kadry menadżerskiej, jak również pozwolą na skuteczne planowanie i wdrażanie polityki personalnej uwzględniającej specyfikę i potrzeby zespołu pracowników zróżnicowanych wiekowo.

W JAKIM CELU STWORZYLIŚMY PODRĘCZNIK – IDEA

Głównym celem, jaki przyświecał nam podczas przygotowania poradnika było **zidentyfikowanie rzeczywistych źródeł i uwarunkowań aktywizacji zawodowej i rozwoju kompetencji Pracowników 50+ oraz wypracowanie praktycznych i skutecznych rozwiązań** w tym obszarze, w szczególności zaś:

- wskazanie **rzeczywistych źródeł aktywizacji** zawodowej i rozwoju kompetencji **Pracowników 50+,**
- wypracowanie mechanizmu pozwalającego **na realną i skuteczną** aktywizację zawodową **Pracowników 50+** oraz zwiększenie motywacji do rozwoju kompetencji,
- zerwanie ze stygmatyzacją i etykietowaniem **Pracowników 50+** oraz tworzeniem „gett geriatrycznych",
- traktowanie **Pracowników 50+,** jako „zwykłych" – czyli równoprawnych pracowników w Organizacji,
- **przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym ze względu na wiek, przy podejmowaniu decyzji personalnych**,
- **przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym w procesach rekrutacyjnych**,
- powołanie instytucji **Pełnomocnika Pracowników 50+,**
- **dementowanie powstałych stereotypów** na temat **Pracowników 50 +** i wykazanie ich **mocnych stron** oraz **korzyści z tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo**,
- **zatrzymanie w organizacji kluczowych kompetencji i doświadczeń Pracowników 50+,**
- przeciwdziałanie **powstawaniu konfliktów** w zespole pracowników na tle **różnic międzypokoleniowych.**

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA

1. **Realne wsparcie aktywności zawodowej i motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego, wymaga zaangażowania i aktywnego działania ze strony pracodawcy, zbudowanego na przekonaniu, że Pracownicy 50+ są cennym kapitałem Firmy.**
2. **Rzeczywistym źródłem aktywizacji zawodowej Pracowników 50+ są postawy i kompetencje kadry zarządczej oraz właścicieli Firm:**
   - uświadomienie korzyści, jakie przynosi Organizacji zatrudnianie Pracowników 50+,
   - rozwój kompetencji menadżerskich i kształtowanie właściwych postaw,
   - kompleksowe wsparcie metodologiczne i narzędziowe do zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo.

3. **Utrzymywanie wysokiej aktywności zawodowej Pracowników 50+ oraz motywowanie ich do rozwoju zawodowego i osobistego przynoszą pracodawcy wymierne korzyści.**
4. **Przeciwdziałanie dyskryminacji Pracowników 50+ poprzez profesjonalizację funkcji personalnej i eliminowanie źródeł dyskryminacyjnych.**
5. **Praktyczność i uniwersalność proponowanych rozwiązań umożliwiającą zastosowanie i wdrożenie ich w każdego rodzaju Organizacji.**

TŁO

Dla Organizacji, które funkcjonują w relatywnie trudnej sytuacji rynkowej i nie mogą osiągnąć odczuwanej stabilności finansowej, priorytetem będzie bieżący wynik ekonomiczny i poszukiwanie szans wyjścia z kryzysowej sytuacji, wówczas wszystkie wysiłki i uwaga skoncentrowane są na utrzymaniu Firmy na rynku i zapewnieniu jej względnej stabilizacji finansowej i perspektyw rozwoju. **Natomiast kwestie związane z rozwojem kompetencji pracowników (tym bardziej Pracowników 50+) odkładane są na bardziej „sprzyjający" moment**.

Uwidaczniają się wówczas silne tendencje autokratyczne w zarządzaniu Organizacją, a obszar związany z rozwojem kapitału ludzkiego traktowany jest jako drugorzędny lub często całkowicie pomijany.

Stosunkowo niewielka liczba pracodawców i brak realnych możliwości znalezienia alternatywnego zatrudnienia, powoduje, że pracownicy „godzą się" na taki styl zarządzania nie posiadając innych realnych alternatyw.

Co więcej, postawy i zachowania zostają utrwalone, a poprawa sytuacji ekonomicznej często nie zmienia podejścia menadżerów do kierowania zespołem pracowników, którzy przywiązali się „sprawdzonych" metod zarządzania.

Prowadzenie działań rozwojowo-szkoleniowych skierowanych do pracowników Organizacji wymaga uprzedniego przekonania właścicieli oraz menadżerów, co do ich przydatności i użyteczności dla Firmy.

Dopóki Kadra zarządcza nie zacznie upatrywać w nich wartości dodanej oraz korzyści dla swojego przedsiębiorstwa trudno będzie oczekiwać jej wsparcia i zaangażowania w realizacje tych przedsięwzięć.

Kluczowym punktem jest przekonanie, że rozwój kompetencji pracowników Firmy bezpośrednio przekłada się na poprawę wyników biznesowych i skuteczności funkcjonowania Organizacji oraz na postawę i motywację pracowników.

W przeciwnym razie wszelkie inicjatywy „oddolne pracowników" nie będą miały szansy realizacji, dopóki nie zyskają akceptacji i realnego wsparcia ze strony Kadry zarządczej.

OPRACOWANE MECHANIZMY, PROCESY, NARZĘDZIA

1. Idea zarządzania zespołem pracowników zróżnicowanych wiekowo

Pierwsza część opracowania przybliża istotę zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo, zachodzące procesy demograficzne, które wpływają na rynek pracy i potrzebę odzwierciedlenia obserwowanych zjawisk w adekwatnej polityce personalnej.

W kolejnej części zaprezentowane zostały cechy charakterystyczne **Pracowników 50+** oraz korzyści, jakie zyskują Firmy, które ich zatrudniają. Powstały katalog akcentuje mocne strony, atuty pracowników tej kategorii wiekowej, jednocześnie dementując nagromadzone stereotypy na ich temat.

Zidentyfikowane zostały także wyzwania, **jakie stoją przed pracodawcami** w kontekście zachodzących zmian demograficznych i przekształceń rynku pracy oraz idei zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

Ostatnia część modułu odnosi się do korzyści wynikających z tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo i współpracy międzypokoleniowej. Pracownicy tworzący zespoły mieszane wnoszą do nich zróżnicowane kompetencje oraz doświadczenia, które wzajemnie się uzupełniają i są komplementarne. W ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć uczą się wzajemnie nowych postaw i zachowań.

Koncepcja zarządzania wiekiem odnosi się do uwzględniania w procesie zarządzania pracownikami możliwości i potrzeb osób w różnym wieku, przy jednoczesnej dbałości o właściwe wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników.

2. Pełnomocnik ds. Pracowników 50+

Realne wsparcie aktywności zawodowej i motywacji do rozwoju zawodowego i osobistego, wymaga zaangażowania i aktywnego działania ze strony pracodawcy, zbudowanego na przekonaniu, że Pracownicy 50+ są cennym kapitałem Firmy ze względu na rozległą wiedzę i umiejętności, bogate doświadczenie zawodowe, cenione postawy i mądrość życiową.

Organizacje, bazując na tym przeświadczeniu, powinny stworzyć odpowiednie warunki i środowisko pracy sprzyjające aktywizacji i jak najlepszemu wykorzystaniu potencjału Pracowników 50+.

Firma świadoma, jakie korzyści może czerpać z aktywności zawodowej Pracowników 50+ powinna zrobić wszystko, by utrzymywać ją jak najdłużej, a także pobudzać motywację do rozwoju osobistego i zawodowego.

W tym celu proponujemy powołanie w Organizacjach stanowiska (funkcji) **PEŁNOMOCNIKA DS. PRACOWNIKÓW 50+, który będzie odpowiedzialny za wdrożenie w imieniu pracodawcy mechanizmów wspierających i utrzymują-**

cych na odpowiednim poziomie aktywność zawodową oraz rozwój kompetencji Pracowników 50+, poprzez wykorzystanie metodologii i narzędzi zwartych w niniejszym poradniku.

Pełnomocnik w ramach swoich obowiązków będzie min. rozpoznawał potrzeby w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników, a na ich podstawie planował, organizował oraz realizował działania szkoleniowo-rozwojowe.

Inicjowane działania będą podejmowane w imieniu pracodawcy i w porozumieniu z menadżerami, przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów Organizacji oraz we współpracy z lokalnymi instytucjami wspierającymi rozwój osobistym i zawodowy Pracowników 50+.

Powołanie instytucji Pełnomocnika pozwoli w pełniejszy sposób kierować (wspierać) rozwojem zawodowym i osobistym Pracowników 50+, reprezentować ich potrzeby, stworzyć środowisko pracy, które pozwoli w większym stopniu wykorzystać potencjał tej grupy zawodowej.

3. Rozwój kompetencji menadżerskich oraz kształtowanie oczekiwanych postaw i zachowań Kadry zarządczej

Głównym przesłaniem niniejszego poradnika jest stwierdzenie, że postawa i kompetencje Kadry zarządczej oraz właścicieli Firm są rzeczywistym źródłem aktywizacji zawodowej Pracowników 50+.

A jedynym realnym i skutecznym wsparciem rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+ jest przekonanie menadżerów oraz właścicieli, że jest to korzystne dla nich i Organizacji.

Dopiero wtedy zyskują motywację do planowania i wdrażania polityki zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, a także implementacji odpowiednich rozwiązań i narzędzi.

Dlatego rozwój kompetencji menadżerskich i profesjonalizację funkcji personalnej proponujemy rozpocząć od przypomnienia podstawowych zagadnień zarządzania zespołami pracowników, takich jak:

- uświadomienie menadżerom zachodzących procesów zarządczych w Organizacji,
- zbudowanie poczucia odpowiedzialności menadżerskiej za swój zespół:
  - osiągane przez niego wyniki,
  - relacje i atmosferę pracy,
  - rozwój zawodowy pracowników,
- „przypomnienie", jakie funkcje pełni menadżer i przywódca w Organizacji,
- budowanie relacji z podległymi pracownikami opartymi na poszanowaniu godności i współpracy,

- kluczowe umiejętności interpersonalne menadżera, jako narzędzie niezbędne do skutecznego kierowania zespołem pracowników,
- czynniki wpływające na efektywność zarządzania,
- przyczyny nieskutecznych zachowań menadżerskich,
- rodzaje umiejętności kierowniczych,
- style zarządzania - czyli jakie style zarządzania, kiedy i w stosunku do jakich pracowników są skuteczne, a kiedy przynoszą tylko szkody itp.

Należy także pamiętać, że jakiekolwiek działania szkoleniowo-rozwojowe skierowane do pracowników lub podejmowane z własnej inicjatywy przez pracowników, jako „inicjatywa oddolna", jeżeli nie zyskają akceptacji Kadry zarządczej traktowane będą jako zbędne, nieistotne, zabierające tylko czas przeznaczony na pracę.

Materiał proponuje dodatkowo praktyczne narzędzia (algorytmy postępowania) przydatne w codziennej pracy menadżera:

- technika przekazywania pracownikowi zadań do realizacji,
- technika delegowania zadań podległym pracownikom,
- technika przekazywania informacji zwrotnej.

4. Opisy Stanowisk Pracy jako podstawa do efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji

Celem tego modułu jest uświadomienie menadżerom, jak istotną funkcję w zarządzaniu kapitałem ludzkim pełnią Opisy Stanowisk Pracy oraz praktyczny instruktaż, jak samodzielnie przygotować Opisy dla swoich pracowników i korzystać z nich bieżącej pracy.

W materiale zawarte są następujące informacje:

- co to jest Opis Stanowiska oraz Profil Wymagań Kompetencyjnych, jaką mają budowę i jakie informacje zawierają,
- w jaki sposób przygotowuje się Opisy Stanowisk Pracy,
- co to jest analiza pracy, jak przebiega, jakie stosuje się techniki do jej przeprowadzenia i w jakiej kolejności,
- w jaki sposób wdrożyć Opisy Stanowisk Pracy w Organizacji,
- zastosowanie Opisów Stanowisk Pracy praktyce – jako podstawa do realizacji następujących procesów personalnych:
  - rekrutacja i selekcja,
  - adaptacja pracowników,
  - system szkoleń,
  - ocena bieżąca,
  - ocena okresowa,
  - system motywacyjny.

- **Opisy Stanowisk Pracy** będąc podstawą opracowania i wdrożenia głównych technik i procedur rozwoju kapitału ludzkiego **pozwalają realnie kształtować politykę personalną** ukierunkowaną na motywowanie i aktywizację zawodową Pracowników 50+,
- **Opisy Stanowisk Pracy oddziałują także bezpośrednio na postawy i zachowania pracowników zróżnicowanych wiekowo.** Poprzez określenie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz kryteriów oceny efektywności pracy, Pracownicy 50+ zyskują wiedzę odnośnie oczekiwanych standardów wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku, a także otrzymują jasne i czytelne wytyczne, jak można poprawić wyniki pracy oraz jak doskonalić kompetencje zawodowe.

5. Rekrutacja i selekcja

Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy jest jednym z najważniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Od tego, jakich pracowników będzie miała Organizacja zależeć będzie jej funkcjonalność, użyteczność oraz skuteczność w realizacji postawionych celów.

Jednym z największych ograniczeń w aktywizacji zawodowej Pracowników 50+ są relatywnie małe szanse na znalezienie satysfakcjonującego zatrudnienia. Często sam udział w postępowaniu rekrutacyjnym traktowany jest jako niezwykle „wyjątkowe" zdarzenie, co dodatkowo zmniejsza motywację do dalszego rozwoju kompetencji oraz kariery zawodowej.

Proponowaną odpowiedzią na zarysowany problem jest postulat **profesjonalizacji funkcji personalnej** w Organizacji, także w zakresie rekrutacji i sekcji poprzez edukację menadżerów i osób odpowiedzialnych za prowadzenie naborów oraz transfer dobrych praktyk zawartych w Poradniku.

Profesjonalizacja oznacza obiektywny i rzetelny sposób prowadzania rekrutacji, opartej na solidnych podstawach metodologicznych i praktycznych narzędziach, przez co zwiększona zostaje skuteczność samego procesu, **ograniczane zostają praktyki dyskryminujące ze względu na wiek, a Organizacja ma zapewnionych pracowników o odpowiednich kompetencjach.**

- Pierwsza część modułu przedstawia proces rekrutacji i selekcji od strony metodologicznej i narzędziowej:
  - etapy procesu rekrutacji i selekcji,
  - przygotowanie profilu kandydata do pracy,
  - źródła rekrutacji,
  - techniki selekcji,
  - rozmowa kwalifikacyjna – struktura, przebieg,
  - przygotowanie kwestionariusza rozmowy kwalifikacyjnej.

- Druga część modułu przedstawia rekrutację i sekcję od strony procesowej:
  - opisany zostaje proces rekrutacji wraz ze wszystkimi niezbędnymi narzędziami,
  - opisany zostaje proces selekcji wraz ze wszystkimi niezbędnymi narzędziami,
  - opisany zostaje proces zatrudnienia wraz ze wszystkimi niezbędnymi narzędziami.
- Menadżerowie po zapoznaniu się z poradnikiem:
  - potrafią samodzielnie przygotować i zrealizować proces rekrutacji i selekcji,
  - potrafią samodzielnie i rzetelnie zbadać kompetencje kandydatów do pracy,
  - potrafią trafnie dokonać wyboru kandydatów do pracy, najlepiej odpowiadających przyjętemu profilowi.
- Wdrożenie procedur rekrutacji i selekcji w Organizacji pozwala:
  - przeciwdziałać patologicznym zjawiskom w obszarze rekrutacji i selekcji,
  - zapewnić równy dostęp do rekrutacji selekcji wszystkim kandydatom,
  - minimalizować ryzyko popełnienia błędów w procesie rekrutacji i selekcji.

6. Adaptacja pracowników

Uwieńczeniem procesu rekrutacji i selekcji jest zatrudnienie Kandydata do pracy, wybranego w trakcie przeprowadzonego postępowania kwalifikacyjnego, a następnie sprawne wprowadzenie go do Organizacji i wdrożenie do pracy na obejmowanym stanowisku.

Organizacja powinna opracować program adaptacji dedykowany dla nowo zatrudnionych i awansowanych pracowników, który pozwoliłby im sprawnie przystosować się do działalności w materialnym i społecznym środowisku pracy. Ułatwiłby zapoznanie się z obejmowanym stanowiskiem pracy, Firmą i współpracownikami oraz wyposażyłby ich w niezbędną wiedzę i umiejętności do efektywnego wykonywania zadań zawodowych.

Istotną rolę w procesie (odpowiedniego) wdrożenia do pracy nowo zatrudnionych pracowników powinni odegrać **Pracownicy 50+,** posiadający bogatą wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe.

Bazując na wysokich kompetencjach i znajomości Firmy, mogliby aktywnie wziąć udział w procesie adaptacji poprzez przeprowadzanie szkoleń przygotowujących do objęcia stanowiska pracy oraz pełnienie funkcji mentora – przewodnika dla nowego pracownika.

Dzięki temu:

- Nowy pracownik zyskuje wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania pracy na obejmowanym stanowisku, szybciej poznaje Firmę i zasady współpracy, łatwiej integruje się z zespołem współpracowników. Otrzymuje realne wsparcie i pomoc w trakcie całego procesu adaptacji, dzięki czemu przebiega on sprawnie i efektywnie,

- Pracownik 50+ ma szansę na optymalne wykorzystanie swoich kompetencji i doświadczenia zawodowego poprzez transfer wiedzy, umiejętności, dobrych praktyk do młodszych pokoleń. Pojawia się nowy obszar aktywności zawodowej, stanowiący wyzwanie i motywację zarazem. Zwiększa się zaangażowanie w pracę oraz pojawia poczucie satysfakcji z możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi,
- Firma zyskuje podwójnie – nowy pracownik zostaje sprawnie i efektywnie przygotowany do samodzielnej pracy na obejmowanym stanowisku, przed Pracownikami 50+ rysuje się nowa przestrzeń aktywności zawodowej, dzięki czemu rozległa wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe pozostają w Organizacji,
- Moduł zawiera całościowe kompendium wiedzy oraz praktyczne wskazówki, w jaki sposób opracować i wdrożyć w organizacji program adaptacji:
  - cel programu,
  - struktura (etapy)
    - zatrudnienie,
    - przekazanie stanowiska pracy,
    - zapoznanie z Firmą,
    - przeprowadzenie szkoleń (BHP i przygotowujących do pracy),
    - zapoznanie ze współpracownikami, itp.
  - osoby zaangażowane w proces – pełne funkcje,
  - podejmowane działanie na każdym etapie,
  - stosowane narzędzia,
  - przykładowy projekt procesu adaptacji.
- Menadżerowie po zapoznaniu się z poradnikiem potrafią samodzielnie przygotować i zrealizować proces adaptacji w Organizacji.

7. System Okresowej Oceny Pracowników

System Okresowej Oceny Pracowników jest jednym z najistotniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Systematycznie przeprowadzana procedura oceniania, której kluczowym element jest rozmowa rozwojowa, stanowi skuteczną metodę:

- poprawy, jakości i rezultatów pracy,
- rozwoju kompetencji,
- zwiększania motywacji i zaangażowania w pracę,
- kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań pracowników.

Wdrożenie Systemu Okresowej Oceny Pracowników w Organizacji wyposaża menadżerów w arsenał skutecznych metod i narzędzi oddziaływania i stymulowania aktywności zawodowej oraz motywacji do rozwoju wiedzy i umiejętności Pracowników 50+.

Dzięki zastosowanej metodologii i systematycznie prowadzonym rozmowom rozwojowym Pracownicy 50+ poprawiają wyniki swojej pracy, rozwijają kluczowe kompetencje, podejmują wyzwania zawodowe, zwiększa się ich poziom satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy.

- Pierwsza część modułu zawiera wprowadzenie metodologiczne:
  - cele SOOP,
  - funkcje SOOP,
  - podmiot i przedmiot oceny,
  - co podlega ocenie,
  - kryteria oceny,
  - częstotliwość oceny,
  - stosowane metody i narzędzia.
- Druga część modułu opisuje przebieg procesu ocenia (krok po kroku).
- Trzecia część modułu opisuje wykorzystywane narzędzia – Arkusze Oceny wraz z precyzyjną instrukcją użytkowania w zakresie:
  - oceny jakości i rezultatów pracy,
  - oceny poziomu kompetencji,
  - prowadzenia rozmów rozwojowych,
  - planowania celów zawodowych,
  - planowania celów związanych z rozwojem kompetencji pracowników.

Menadżerowie otrzymują za pośrednictwem niniejszego poradnika kompendium wiedzy z zakresu Oceny Okresowej, dzięki któremu mogą nabyć kompetencje do samodzielnego jej przeprowadzenia w swojej Organizacji oraz gotowy do wdrożenia System Oceny Okresowej Pracowników wraz z opisem procesu oceny, narzędziami oraz instrukcją użytkowania.

8. Wykorzystanie narzędzi coachingowych do zarządzania zespołem pracowników

Za pośrednictwem niniejszego poradnika menadżerowie zyskują kompetencje oraz przygotowanie metodologiczne do samodzielnego przeprowadzenia i kierowania procesem rozwoju zawodowego i osobistego pracowników oraz wzbudzenia motywacji do poprawy wyników pracy i podejmowania wyzwań zawodowych.

Dzięki wykorzystaniu w swojej pracy narzędzi coachingowych, menadżerowie zyskują skuteczne metodę do przeprowadzania rozmów motywacyjno-rozwojowych, a w tym:

- udzielania informacji zwrotnej pracownikom w każdym wieku,
- pobudzania aktywności zawodowej,
- inspirowania do poprawy wyników pracy,
- motywowania do rozwoju kompetencji,

- zachęcania do podejmowania wyzwań zawodowych,
- motywowania rozwoju osobistego,
- skutecznego wykorzystywania narzędzi coachingowych do zarządzania zespołem pracowników,
- ustalania konkretnych celów zawodowych i rozwojowych oraz planowania drogi do ich realizacji.

9. Narzędzia do diagnozy potencjału, kompetencji, cech osobowościowych pracowników oraz praktyk dyskryminacyjnych w Organizacji

Poradnik zawiera zestaw narzędzi kwestionariuszowo-diagnostycznych pozwalających na dokonanie badań kompetencji i cech osobowościowych pracowników w różnym wieku oraz ich zainteresowań zawodowych.

Na podstawie uzyskanych wyników menadżerowie mogą skuteczniej zarządzać zespołem pracowników zróżnicowanych wiekowo, a tym samym realizować cele stojące przed Organizacją, w szczególności zaś:

- lepiej planować i organizować pracę,
- skuteczniej planować rozwój zawodowy i osobisty pracowników,
- lepiej dobierać adekwatne narzędzia motywacyjne do potrzeb i profili pracowników.

Pracownicy poddani badaniom kwestionariuszowo-diagnostycznym obok informacji zwrotnej otrzymują praktyczne wskazówki, w jaki sposób kierować rozwojem kariery zawodowej.

Opracowanie zawiera także narzędzia do systematycznego diagnozowania, czy w Organizacji mają miejsce praktyki dyskryminacyjne ze względu na płeć oraz na tle różnic wiekowych pracowników.

Poprzez niniejszy poradnik menadżerowie otrzymują kolejne narzędzia do aktywizowania i stymulowania rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+ oraz identyfikacji i przeciwdziałania praktykom dyskryminacyjnym w Organizacji.

10. Rozwój umiejętności komunikacji interpersonalnej

Poradnik zawiera materiał, który pozwoli zainteresowanym pracownikom rozwijać umiejętności komunikacji interpersonalnej – jako „drogę" do lepszego porozumiewania się i budowania pozytywnych relacji społecznych, w tym także komunikacji i budowania relacji międzypokoleniowych.

W opracowaniu zostały omówione następujące zagadnienia:

- pojęcie komunikacji,
- modele komunikacji,

- rodzaje komunikacji,
- bariery w komunikacji,
- poziomy komunikacji,
- narzędzia komunikacji,
  - pytania,
  - parafraza,
  - prowadzenie i klaryfikacja,
  - odzwierciedlanie.

Dzięki zawartym w materiale wskazówkom, menadżerowie i pracownicy Organizacji mogą rozwijać swoje kompetencje komunikacyjne, pozwalające na skuteczniejsze porozumiewanie się i rozumienie siebie nawzajem, a także budowanie na tej podstawie pozytywnych relacji interpersonalnych. Co jest szczególnie istotne w kontekście rozwoju współpracy w ramach zespołów zróżnicowanych wiekowo.

11. Rozwój umiejętności komunikacji asertywnej

Poradnik zawiera materiał szkoleniowy, który pozwoli zainteresowanym pracownikom rozwijać umiejętności zachowań/komunikacji asertywnej – jako sposobu budowania relacji opartych na wzajemnym poszanowaniu swoich praw oraz ochroną przed zachowaniami agresywnymi współpracowników, co jest szczególnie istotne w przypadku zespołów zróżnicowanych wiekowo.

W materiale zawarte zostały praktyczne wskazówki, jak otwarcie i szczerze informować o swoich prawach, potrzebach, dążeniach, aspiracjach oraz „przezwyciężać" w sobie postawy agresywne i uległe. A także, jak radzić sobie z zachowaniami i słowami innych osób, które ranią i powodują dyskomfort.

Opracowanie zawiera następujące zagadnienia:

- zachowania nieasertywne – uległe,
- zachowania agresywne,
- zachowania asertywne,
- źródła zachowań agresywnych i nieasertywnych,
- skutki (krótko i długookresowe) zachowań nieasertywnych uległych,
- praktyczne zastosowanie asertywności,
- wybrane techniki zachowań asertywnych:
  - asertywna odmowa,
  - technika zdartej płyty,
  - odwołanie się do zasad i standardów,
- komunikat „Ja" – czyli jak rozwiązać narastającą sytuację konfliktową,
- model Thomsona Gordona – rozwiązywanie sytuacji problematycznych,
- technika asertywnego stawiania granic.

OSIĄGNIĘTE REZULTATY

W ramach zrealizowanego projektu zostały opracowane i przygotowane do wdrożenia kompleksowe rozwiązania z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, zarówno na poziomie procesowym, metodologicznym oraz narzędziowym, dzięki którym możliwe będzie wpłynięcie w realny i praktyczny sposób na zmianę postaw kadry menadżerskiej, co pozwoli na skuteczne planowanie i wdrażanie polityki personalnej uwzględniającej specyfikę i potrzeby zespołu pracowników zróżnicowanych wiekowo.

1. Poradnik zawiera kompendium wiedzy, jak skutecznie zarządzać kapitałem ludzkim w Organizacji, a w szczególności, jak pobudzać motywację do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+ oraz utrzymywać wysoką aktywność zawodową pracowników zróżnicowanych wiekowo.
2. Dla potrzeb poradnika opracowane zostały procesy HR-owe, wspomagające menadżerów w aktywizacji Pracowników 50+ wraz ze szczegółowym opisem ich stosowania pozwalającym na samodzielne wdrożenie w Organizacji.
3. W ramach programu wsparcia zaproponowano powołanie w Organizacji stanowiska Pełnomocnika ds. Pracowników 50+, który będzie odpowiedzialny za wdrożenie w imieniu pracodawcy mechanizmów wspierających aktywność zawodową i motywację do rozwoju zawodowego i osobistego Pracowników 50+.
4. Poradnik proponuje uniwersalne rozwiązania i narzędzia mogące znaleźć zastosowanie zarówno w instytucjach biznesowych oraz jednostkach samorządowych, a także mikro, małych, średnich i dużych Organizacjach.
5. Poradnik skierowany jest do przedsiębiorców, menadżerów, specjalistów HR, Pełnomocnika ds. Pracowników 50+ oraz wszystkich osób zainteresowanych problematyką zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.
6. Poradnik zbudowany jest w oparciu o solidną metodologię oraz wykorzystuje najlepsze (sprawdzone) praktyki rynkowe w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.
7. Dzięki zastosowaniu poradnika, menadżerowie nabędą umiejętność praktycznego stosowania metod i narzędzi motywacyjnych i rozwojowych dedykowanych do zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.
8. Poradnik zawiera baterię narzędzi diagnostyczno-kwestionariuszowych, pozwalających zbadać kompetencje oraz predyspozycje osobowościowe pracowników.
9. W poradniku zawarte jest narzędzie do identyfikowania praktyk dyskryminacyjnych w Organizacji.
10. Proponowane rozwiązania są gotowe do „natychmiastowego" wdrożenia i stosowania w każdej Instytucji,
11. Proponowane rozwiązania zawierają precyzyjne i czytelne opisy procesów, metodologii oraz narzędzi.

12. Metody i narzędzia zostały opracowane w taki sposób, by mogły zostać samodzielnie wdrożone przez Organizację – nie wymagają zewnętrznego wsparcia czy nakładów finansowych.
13. Pracownicy 50+ zyskują środowisko pracy sprzyjające i motywujące ich do dalszego rozwoju zawodowego i osobistego, co przekłada się także na poprawę wyników pracy i skuteczność realizacji celów zawodowych,
14. Pracownicy 50+ zyskują status „pełnowartościowych" pracowników, przez co zwiesza się poczucie własnej wartości i komfortu pracy.
15. Zwiększa się „atrakcyjność" Pracowników 50+ na rynku pracy.

Jesteśmy przekonani, że przygotowany, w odpowiedzi na „potrzeby czasu", kompleksowy program wsparcia metodologicznego i narzędziowego w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, pozwoli pracodawcom na stworzenie środowiska pracy, które umożliwi w pełni wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników Organizacji, a w szczególności Pracowników 50+, cennego kapitału, którego wartość będzie sukcesywnie wzrastać.

Wierzymy, że zaproponowane rozwiązania przyczynią się do poprawy skuteczności zarządzania personelem w różnym wieku, a zwłaszcza aktywizacji zawodowej Pracowników 50+ i zwiększenia motywacji do podejmowania wyzwań oraz rozwoju zawodowego i osobistego.