Kompendium wiedzy dla placówek w zakresie HR

Projekt „Zdrowe Firmy Zdrowi Ludzie podniesienie jakości w POZ” jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 i współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

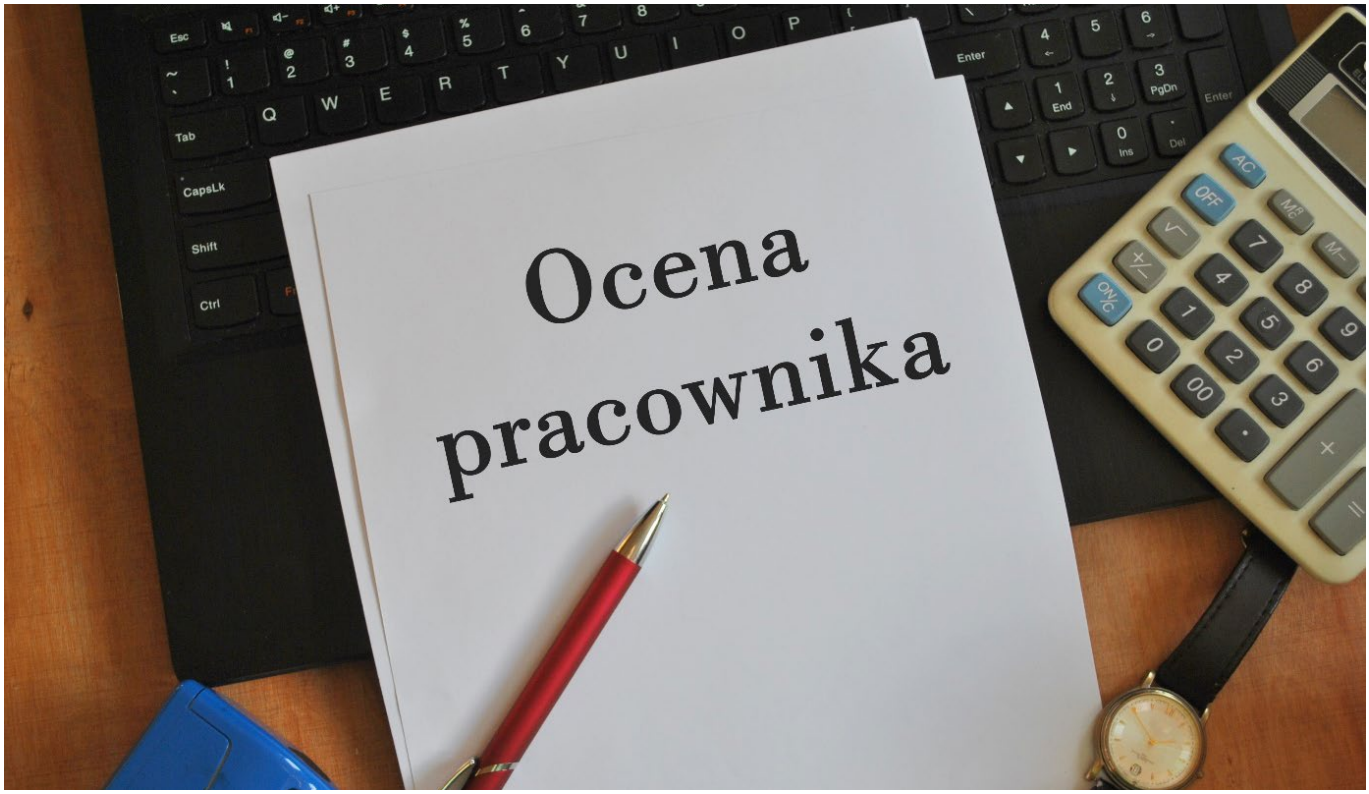
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

SPIS TREŚCI

1. Oceny pracownicze 3
2. Analiza i instrukcja opracowania modelu kompetencyjnego 10
3. Instrukcje i ankiety przeprowadzenia ocen pracowniczych 38
4. Modele rozwojowe 49
5. Szkolenia pracowników 55
6. Rekrutacja i selekcja pracowników 63
7. Dobre praktyki employer brandingu 76
8. Motywacja pracowników 84
9. Stres i wypalenie zawodowe 97

1. Oceny pracownicze

Istotnym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników będące podstawą podejmowania racjonalnych decyzji personalnych i zarazem czynnością wchodzącą w zakres funkcji kierownika. Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu). Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i jest dokonywana w ustalonych odstępach czasu przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Służy kompleksowej ocenie pracy, obejmuje bowiem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, elementy oceny jego wiedzy, umiejętności, zdolności oraz postaw. Ocenianie pracowników jest skuteczne i użyteczne wówczas, gdy nie odbywa się akcyjnie i przypadkowo, lecz stanowi starannie przemyślany i poprawnie funkcjonujący, spójny system dostosowany do specyfiki biblioteki, jej kultury organizacyjnej i zadań stawianych przed pracownikami. Gdy spełnione są warunki doboru i wzajemnych powiązań między elementami wykorzystywanymi przy ocenianiu pracowników, mówimy o systemie ocen okresowych.



Cele i funkcje SOOP

Podstawowym celem systemu ocen pracowniczych jest wspieranie realizacji strategii organizacji poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników. System ocen służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze jest w nim przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów organizacji. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości. W takim rozumieniu system ocen jest również zbiorem pewnych informacji nieodzownych do dalszego postrzegania pracownika, głównie pod kątem jego dalszej pracy i szans rozwoju (awansu). Szczegółowe cele oceniania można ujmować w różny sposób i klasyfikować

w zależności od potrzeb konkretnej organizacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ich typologii. Jedną z najbardziej znanych jest klasyfikacja opracowana przez McGregora, który zaproponował trzy kategorie celów oceniania: administracyjne, informacyjne i motywacyjne.

- Cele administracyjne oznaczają możliwość wykorzystywania wyników oceniania do prowadzenia polityki personalnej w zakresie zatrudniania, przemieszczania i wynagradzania pracowników.
- Cele informacyjne dostarczają przełożonym danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom – informacji o ich mocnych i słabych stronach.
- Cele motywacyjne realizowane są w wyniku uzyskiwania przez pracowników informacji zwrotnej o efektach pracy i pożądanych zachowaniach, co powinno ich motywować do bardziej efektywnej pracy i rozwoju zawodowego.

Wykorzystanie i znaczenie SOOP

Wykorzystywanie ocen w każdej organizacji powinno polegać na dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych w fazie projektowania celów oceniania. Okresowe ocenianie pracowników przyczynia się do uzyskania informacji dotyczących działań podejmowanych w ramach polityki personalnej, wynagradzania, komunikacji i organizacji pracy. SOOP jest jednym z najważniejszych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala na systemowe – a nie doraźne – podejście do najistotniejszych problemów zarządzania zasobami ludzkimi (zzl). Dokonywane oceny pracownicze mają decydujące znaczenie dla racjonalizacji polityki personalnej, a odpowiednio opracowane wyniki ocen stanowią cenne źródło informacji dla kierownictwa organizacji o bieżących i przyszłych problemach z tego obszaru. Podejmowanie decyzji w oparciu o wnioski płynące z oceny daje przy tym gwarancję, że poszczególne działania w obrębie zzl nie będą wzajemnie sprzeczne ani też nie będą realizowały celów połowicznie. Korzyści wynikające z prawidłowo zaprojektowanego i skutecznie wdrożonego systemu okresowych ocen można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia – korzyści dla ocenianych pracowników oraz dla przełożonych i organizacji. Wbrew pojawiającym się często opiniom większość pracowników oczekuje oceny swej działalności, chce wiedzieć, jak jest odbierana ich praca i zaangażowanie. Pracownicy pragną otrzymywać informację zwrotną o tym, jak są postrzegani na tle innych i jak wyniki ich działań (postawy, dążenia, intencje) są odbierane przez zwierzchników. Podstawowe potrzeby i oczekiwania pracowników to również jasno określone kryteria oceny oraz procedury kładące kres dotychczasowej subiektywności decyzji podejmowanych przez przełożonych. Systematyczne ocenianie jest więc dla pracowników źródłem informacji o uzyskiwanych wynikach, zachowaniach i postawach z punktu widzenia wykonywanej przez nich pracy, a także informacji dotyczących stopnia spełniania oczekiwań przełożonych, jak również współpracowników i klientów (odbiorców usług).

SOOP dostarcza także informacji o mocnych i słabych stronach pracowników, dając im przy tym możliwość poszukania sposobów przezwyciężenia niedociągnięć lub rozwijania osiągnięć. Ocena okresowa zapewnia zwłaszcza pomoc

w zidentyfikowaniu popełnianych dotychczas błędów oraz w stworzeniu warunków, w których możliwa będzie ich naprawa. Tego typu informacje zwrotne od osoby oceniającej są skutecznym sposobem utrzymywania wysokiego poziomu motywacji do codziennej pracy. Poprawnie skonstruowany system ocen wpływa pobudzająco na efektywność zawodową pracowników, którzy starają się osiągać lepsze wyniki. SOOP motywuje ich do podejmowania działań pożądanych oraz do eliminowania zachowań i postaw niepożądanych. Pracownicy mają także możliwość określenia perspektyw swojego rozwoju w organizacji, a także przedyskutowania z przełożonym własnych odczuć na temat posiadanego potencjału rozwojowego. Powinno to motywować ocenianych do dalszego rozwoju, gdyż stwarza możliwość identyfikacji potrzeb szkoleniowych, a w dłuższej perspektywie czasowej zaplanowania kariery zawodowej. Znając oczekiwania pracodawcy i stawiane im w związku z zajmowanym stanowiskiem wymagania, pracownicy mają większe szanse na odniesienie sukcesu. Dzięki znajomości reguł oceniania mogą przewidywać konsekwencje swoich zachowań. Mają też lepszą znajomość celów i zadań na swoim stanowisku pracy, a także celów i zadań całej organizacji. Prawidłowo prowadzone ocenianie sprzyja zaspokojeniu ważnych potrzeb pracowników, czyli potrzeby wiedzy, uznania, rozwoju, bezpieczeństwa. Ocena okresowa stanowi dla pracowników dowód docenienia ich wysiłków i wkładu w realizowanie zadań organizacji. Przynosi im informację o tym, w jakim stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji – jest potwierdzeniem bądź korektą ich samooceny. Pracownicy mogą poczuć się pewniej, wiedząc, że ich praca jest oceniana przez pracodawcę według jasnych kryteriów, a także dlatego, iż znają oczekiwania wobec nich ze strony organizacji. Pracownicy czują się także dowartościowani możliwością podzielenia się z przełożonym swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi organizacji, zespołu oraz własnymi oczekiwaniami, wiedząc przy tym, że będzie to poważnie potraktowane. Funkcjonowanie SOOP w praktyce organizacyjnej zarządzania personelem zapewnia kierownictwu organizacji znajomość efektów pracy i posiadanego potencjału pracowniczego. Dostarcza bowiem dokładnej wiedzy o stanie zasobów ludzkich, czyli przynosi informacje o wiedzy, umiejętnościach, możliwościach i wynikach pracy zatrudnionych pracowników. Pozwala także na zdobycie i weryfikację informacji o możliwościach i sposobach doskonalenia efektów pracy. Pomaga w rozpoznaniu mocnych i słabych stron pracowników w celu lepszego wykorzystania ich możliwości lub podjęcia działań uzupełniających kwalifikacje. System ocen nie tylko tworzy okazję do usystematyzowania wiedzy o podległych pracownikach, ale także dostarcza wskazówek dotyczących metod postępowania w przyszłości. Przełożeni mogą ocenić styl pracy podwładnych. Otrzymują obiektywne narzędzia oceny, dzięki którym mogą porównać wyniki tego samego pracownika w czasie oraz pracowników między sobą.

SOOP zatem wzbogaca narzędzia kierowania i pozwala kierownikowi argumentować ocenę pracownika. System ocen okresowych zapewnia także partnerski dialog przełożonych z podwładnymi, ukierunkowany na wyzwalanie twórczego potencjału jednostkowego i zespołowego. W tym względzie ocena okresowa ma znaczący charakter motywacyjny i wpływa pozytywnie na relacje przełożony – pracownik. Dzięki SOOP przełożeni mają możliwość odbywania regularnych spotkań z podwładnymi, podczas których jedni i drudzy mogą porównywać i konfrontować swe wzajemne oczekiwania, co wpływa na poprawę komunikacji między nimi.

Korzyści dla organizacji to przede wszystkim:

- wzrost stopnia identyfikacji ocenianych z placówką i jej celami;
- zwiększenie efektywności zarządzania placówką;

- poprawa efektywności pracy poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych;
- tworzenie nowych zespołów zadaniowych;
- zmniejszenie rotacji pracowników;
- zastąpienie subiektywnych – często przypadkowych – opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy, a także zmniejszenie liczby wynikających na tym tle konfliktów;
- uzyskanie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej;
- dobra znajomość potencjału kadrowego i wykorzystywanie go zgodnie z planowanym kierunkiem rozwoju placówki;
- ustalenie stopnia przydatności pracowników na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy; – wytypowanie pracowników do rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze i wysoko specjalistyczne;
- dokonanie racjonalnych przemieszczeń (pionowych, poziomych) pracowników zgodnie z potrzebami placówki.

Informacja zwrotna

Informacja zwrotna (feedback) jest nieodłączną częścią nie tylko procesu oceny pracownika, lecz także bieżącej pracy menedżera. Pod tym pojęciem rozumiemy zarówno krytykę, jak i pochwałę.

Korzyści udzielania informacji zwrotnej:

1. **Redukcja niepewności** – dotyczącą oceny działania pracownika. Wiedza na temat tego, czy podejmowane przez pracownika działania są właściwe, pozwala mu zwiększać swoją efektywność.
2. Pomoc w **rozwiązywaniu problemów** – zarówno związanych z trudnymi zadaniami, jak i problemów międzyludzkich (np. poprzez wyjaśnianie drobnych niedopowiedzeń i zapobieganie większym konfliktom).
3. **Budowanie zaufania** – zarówno w zespole, jak i na linii przełożony – podwładny.
4. **Poprawa jakości i efektywności pracy** – nie możemy oczekiwać od pracownika/współpracownika poprawy jakości pracy, dopóki nie ma on jasnej informacji, czego tak naprawdę się od niego oczekuje.
5. Uzyskanie informacji na temat **obszarów rozwojowych.**

Zasady udzielania informacji zwrotnej:

Ważne jest, by zawsze starać się równoważyć konieczność przekazywania negatywnych wiadomości pozytywnymi, ilekroć nadarzy się ku temu okazja.

- Informacja zwrotna powinna być zapewniana możliwie **jak najszybciej**.
- Nie musisz wypominać każdego najmniejszego błędu za każdym razem, kiedy go zauważysz. Zamiast tego skoncentruj się na **kwestiach zasadniczych**. Jeśli zaczniesz od czepiania się drobiazgów, możesz wytworzyć atmosferę uniemożliwiającą otwartą dyskusję w sprawach o wiele większej wadze.
- **Koncentruj się na zachowaniach,** a nie na osobie.

- Pytany o **radę,** powinieneś jej udzielić. Pamiętaj jednak, że czasami udzielamy rad, bo dzięki temu stajemy się ważniejsi. Niejednokrotnie służy to jedynie zaspokojeniu własnego ego.
- Ilekroć jest to możliwe, czyjaś prośba o radę powinna zostać przez nas przetworzona w pytanie zachęcające do **samodzielnego poszukiwania rozwiązań**.
- Jeśli Twój rozmówca staje się defensywny lub agresywny, staraj się **odkryć przyczynę** tych reakcji.
- Zawsze staraj się okazywać **wrażliwość na problemy** drugiego człowieka, nie pozwalaj sobie na negowanie jego uczuć poprzez nieodpowiedzialne komentarze.
- Uogólnienia i zwroty upokarzające w rodzaju „Ty to jednak jesteś niekompetentny" powodują znaczny spadek motywacji pracownika.
- Użycie zwrotu w stylu: „Proszę, abyś w takich sytuacjach postępował inaczej" powodują, że **nie oceniasz pracownika jako człowieka**, a jedynie **konkretne jego postępowanie.**
- Tylko **szczera informacja zwrotna** przynosi korzyści Tobie i pracownikowi. Tylko wówczas pracownik ma rzetelną informację na temat swojej pracy, a Ty odpowiednio możesz wykorzystać jego potencjał.

Model FUKO

Model ten najczęściej stosuje się, chcąc udzielić krytyki. Jej celem powinno być nie uświadomienie pracownikowi, jaki jest kiepski, lecz wywołanie trwałej zmiany jego zachowania w konkretnych sytuacjach, dlatego też tak ważna jest tu pozytywna intencja. Twoją intencją powinno być udoskonalenie czyjejś pracy, pomysłów, a nie koncentrowanie się na powstałej szkodzie lub poszukiwaniu winnego. Uzmysławiasz pracownikowi konsekwencje jego działania.

Model FUKO pomaga realizować ten cel.

F – fakty – podaj fakty, konkretne zachowanie drugiej osoby osadzone w sytuacji. Opieraj się na obserwacjach, nie na opiniach czy interpretacjach. Nie mów: „Inni twierdzą". Powiedz raczej: „Widziałem, że zachowałeś się w następujący sposób…". Mów jedynie o tym, co się wydarzyło – bez osądzania.

U – ustosunkowanie – ustosunkuj się do tego, o czym przed chwilą powiedziałeś. Powiedz, jaki efekt wywarło na Ciebie dane zachowanie. Powiedz o swoich uczuciach. Nazywaj je wprost: „Twoje zachowanie mnie wzburzyło", „Nie akceptuję takiego zachowania".

K – konsekwencje – powiedz o konsekwencjach takiego zachowania dla wyniku zadania, przebiegu procesu, pracy zespołu, pozycji firmy czy działalności samego pracownika (w zależności od sytuacji).

O – oczekiwania – wyraź swoje oczekiwania odnośnie do zachowania pracownika w przyszłości. Jeśli jest to możliwe i temat jest odpowiedni, powstrzymaj się od dawania gotowych rozwiązań i skłoń pracownika do wypracowania własnych.

Jeśli krytykujesz to samo zachowanie po raz kolejny, do modelu FUKO możesz dodać jeszcze S, czyli:

S – sankcje – bezpośrednie konsekwencje dla pracownika. Co się stanie, jeśli krytykowane zachowanie się powtórzy. Sankcje zależą od wagi problemu i możliwości zastosowania. Należy je stopniować.

Przykład:

Po raz drugi nie zrobiłeś raportu na czas (fakty), jest to dla mnie nie do przyjęcia (ustosunkowanie), ma to przełożenie na opóźnianie pracy innych działów i prowadzi do nieterminowych spłat należności (konsekwencje). Chcę, żebyś w kolejnym okresie lepiej planował czas (oczekiwania) + jeśli to się nie zmieni, to będziemy musieli twoją rolę w procesie ograniczyć do funkcji wsparcia, co odbije się niekorzystnie na wysokości twojej premii (ewentualne sankcje). Co mógłbyś zrobić lepiej, aby następnym razem to się nie powtórzyło?

Krytyka ma różne konteksty, czasem zdarza się, że pracownik musi tylko lekko skorygować swoje zachowanie lub swoją pracę, więc stosowanie sankcji nie będzie konieczne, a przynajmniej nie w podanym w przykładzie wymiarze.

Jeśli weźmiemy pod uwagę indywidualną tolerancję pracownika, to przemyślana krytyka nie będzie odebrana jako atak. Krytyka pozbawiona pozytywnej intencji na pewno wywoła reakcje obronne, utratę motywacji, agresję.

Model UF

Model FUKO możemy stosować także dla pochwały, jednak preferuje się tutaj nieco krótszy model UF. Dzięki pochwale pracownicy wiedzą, jakie są twoje oczekiwania. Pochwała wzmacnia pracownika, daje mu poczucie bezpieczeństwa. Tak jak w przypadku krytyki, pochwała powinna być konkretna i oparta na faktach

U – ustosunkowanie – wyraź swoją opinię, powiedz o swoich uczuciach. Nazywaj je wprost: „Podobało mi się, kiedy…", „Jestem bardzo dumny z twojej pracy".

F – fakty – podaj fakty, konkretne zachowanie drugiej osoby osadzone w sytuacji. Opieraj się na obserwacjach, nie na opiniach czy interpretacjach. Bądź jak najbardziej konkretny, hasła „dobra robota" czy „świetny raport" nie dają żadnej informacji, którą można byłoby wykorzystać w przyszłości.

Niektórzy dodają jeszcze do tego:

O – oczekiwania – wyraź swoje oczekiwania odnośnie do zachowania pracownika w przyszłości – powtórzenia dobrego zachowania.

W przypadku kiedy praca danej osoby zaczyna spełniać Twoje oczekiwania, pochwały najlepiej udzielić tak szybko, jak to tylko jest możliwe; jeśli ktoś od dawna spełnia oczekiwania, należy chwalić go często, lecz nie przy każdej okazji. Musi to być autentyczne, gra zostanie szybko zauważona i pochwała nie będzie miała takiego znaczenia.

COACHINGOWE UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ

COACHINGOWY MODEL INFORMACJI ZWROTNEJ NEGATYWNEJ I POZYTYWNEJ

OPISZ SYTUACJĘ
↓
POKAŻ, NA CO MA WPŁYW
↓
SPYTAJ O PRZYCZYNĘ ZACHOWANIA
↓
USTALCIE ROZWIĄZANIE

OPISZ SYTUACJĘ
↓
POKAŻ, NA CO MA WPŁYW
↓
SPYTAJ O SPOSOBY
↓
POCHWAL, NAZWIJ ZASOBY I TALENTY

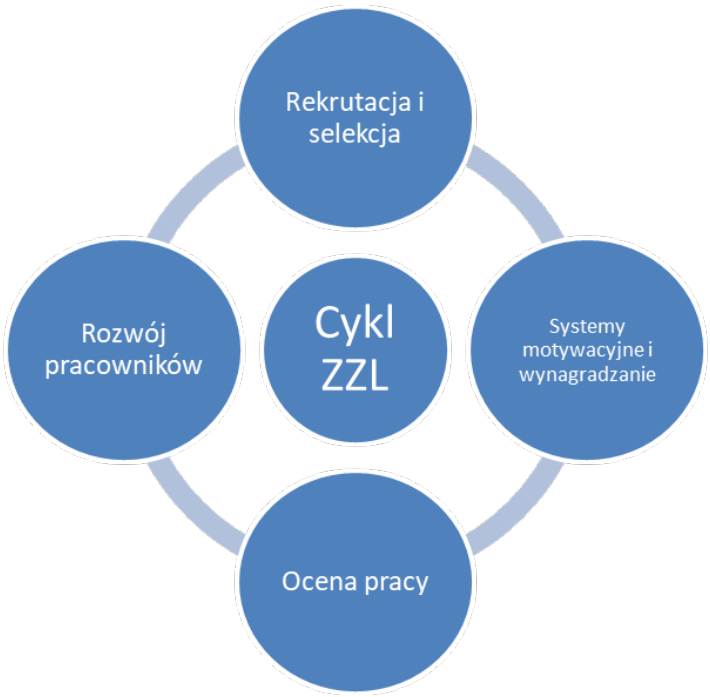
Wyżej opisane modele można wykorzystać, udzielając **informacji zwrotnej odnoszącej się do poziomu kompetencji** zawartych w profilu stanowiska. W tym przypadku fakty będą odnosić się do zachowań związanych z daną kompetencją. W ustosunkowaniu znajdzie się miejsce na pokazanie, że jest to wskaźnik odpowiadający lub nieodpowiadający poziomowi optymalnemu. Zaś w oczekiwaniach pokazany będzie właściwy wskaźnik zachowań (krytyka) lub oczekiwanie powtórzenia prezentowanego zachowania (pochwała).

W przypadku krytyki kolejnym krokiem będzie uzgodnienie planu rozwojowego dla danej kompetencji (szczególnie jeśli krytyka zdarzy się podczas procesu oceny pracownika). Warto wtedy pozostawić pracownikowi pole do wykazania inicjatywy i zapytać o jego pomysły i propozycje. Pracownik dokonuje więc oceny własnych możliwości rozwojowych w organizacji, a także poszukuje możliwości rozwoju w firmie i poza nią (działania na zewnątrz organizacji, np. szkolenia zewnętrzne). Zaplanowane działania będą wtedy bardziej dopasowane do potrzeb i oczekiwań pracownika oraz będzie on czuł się bardziej odpowiedzialny za ich realizację. Przełożony powinien jednak pamiętać, aby nakreślić pewne ramy tych działań (np. dostępny budżet), powinien dostarczać pracownikowi informacji o możliwościach rozwojowych w firmie, a także możliwościach ruchów kadrowych obecnych i przewidywanych. Chcąc monitorować i ocenić efektywność działań rozwojowych, warto kluczowe informacje spisać w postaci kontraktu rozwojowego, który zawierać będzie:

- charakterystykę obszaru do rozwoju: nazwa kompetencji, doprecyzowanie wskaźników zachowań, cele rozwojowe w formie celów SMART (opisane w materiałach szkoleniowych z I fazy);
- rodzaj działań i ich konkretne propozycje, ewentualne działania wspierające;
- wskaźniki realizacji działań i sposoby mierzenia ich efektywności;
- umiejscowienie działań w czasie;
- zasady monitorowania procesu rozwoju i zakres wsparcia przełożonego.

2. Analiza i instrukcja opracowania modelu kompetencyjnego

Zarządzanie kompetencjami zmierza do efektywnego wykorzystywania potencjału, jakimi dysponuje każde przedsiębiorstwo w oparciu o zdolności i umiejętności zatrudnionych pracowników i rozwijanie na tej podstawie kompetencji nieodzownych do osiągnięcia trwałej konkurencyjności. **O zarządzaniu kompetencjami możemy mówić jako o zespole działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji.**



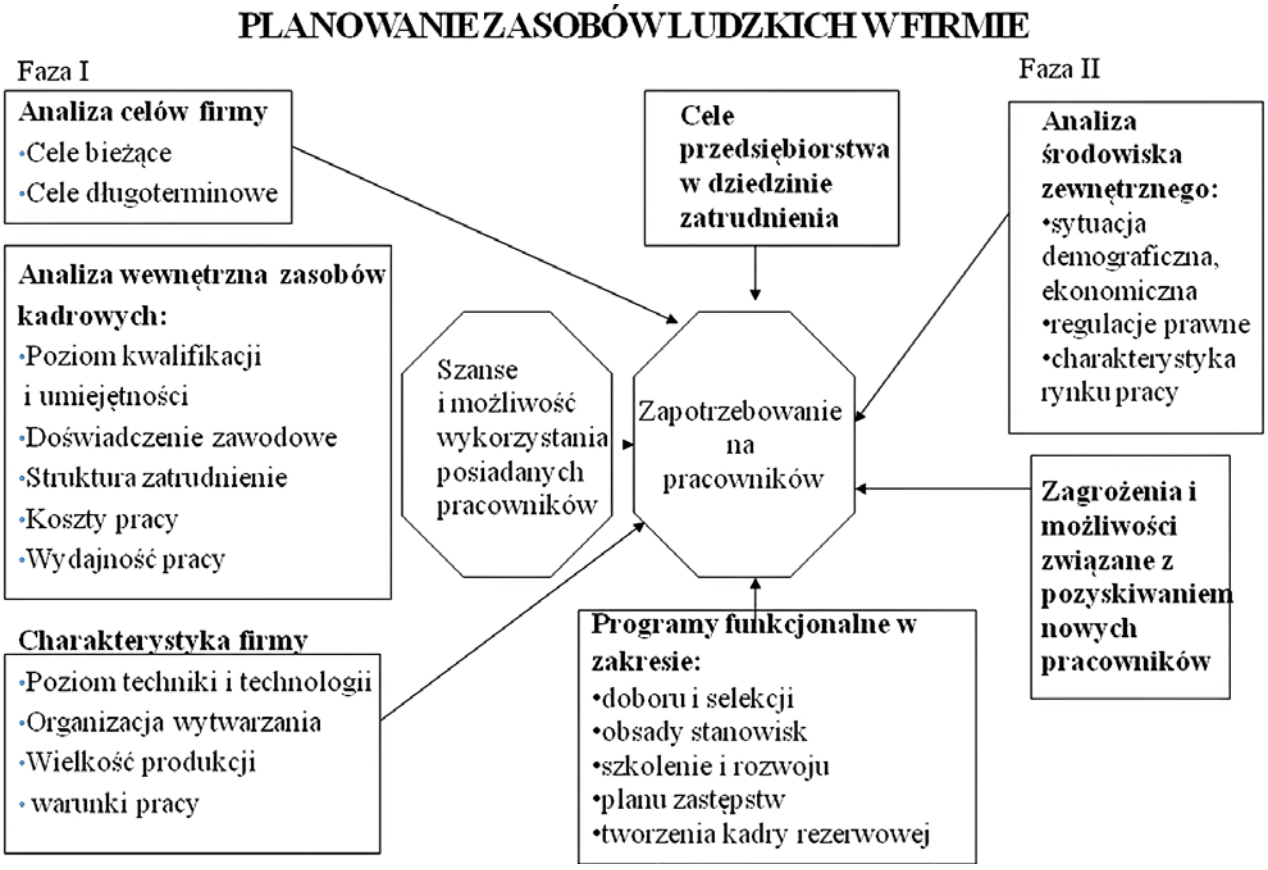
Łatwo więc zauważyć, że cele zarządzania kompetencjami pokrywają się z celami strategii ZZL. Zarządzanie kompetencjami jest więc odpowiedzią na potrzeby strategii ZZL i powinno stanowić z nią integralną całość. Realizowanie strategii ZZL poprzez wdrożenie zarządzania kompetencjami będzie więc wspierać jej efektywność.

Zarządzanie przez kompetencje, określanie standardowych kompetencji, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego lub podejmowania się nowych, szerszych ról organizacyjnych – taki sposób zarządzania daje możliwość integrowania różnych systemów HR (oceny, rekrutacji, rozwoju, awansów) pod wspólnym mianownikiem kompetencji.

Wracając do poprzedniego wykresu przedstawiającego cykl ZZL związany z modelem Michigan, można byłoby w centralnym jego punkcie umieścić określenie i ocenę kompetencji, co będzie odzwierciedlało potrzeby modelu w zakresie każdej z funkcji:

1. **Dobór pracowników** – skoro tak ważne jest dopasowanie pracownika do wymagań stanowiska, to zgodnie z zarządzaniem kompetencjami wybieramy pracownika w oparciu o ocenę kluczowych kompetencji z punktu widzenia przyszłych zadań i obowiązków. Oceniamy kompetencje stanowiska oraz zdefiniowane dla całej firmy.
2. **Ocena wyników pracy** – podczas oceny okresowej oceniamy te same kompetencje, które ocenialiśmy podczas zatrudniania pracownika. Możemy zaobserwować rozwój pracownika, służy nam to jako informacja dotycząca szkoleń oraz projektowania ścieżki kariery w firmie.
3. **Systemy motywacyjne** – na ocenie okresowej oprzeć możemy system motywacyjny i system wynagrodzeń. Wynagrodzenie jest ściśle skorelowane z oceną kompetencji, a co za tym idzie – z realizacją celów i wartości firmy oraz osobistych osiągnięć pracownika na danym stanowisku.
4. **Rozwój pracowników** – programujemy działania rozwojowe na podstawie informacji uzyskanych podczas oceny kompetencji z naciskiem na obszary rozwoju, jakie zostały podczas tej oceny określone.

Zarządzanie kompetencjami znajduje zastosowanie zarówno w procesie pozyskiwania pracowników, jak i w strategicznym planowaniu zatrudnienia. Dzięki zastosowaniu systemów opartych na kompetencjach firma może w łatwy sposób określać przyszłe potrzeby dot. wielkości zatrudnienia, a także zasobu kompetencji przyszłych pracowników. Kompetencje określa się bowiem w odniesieniu do prognoz dotyczących działalności organizacji.



Proces planowania zasobów ludzkich można podzielić na 3 etapy:

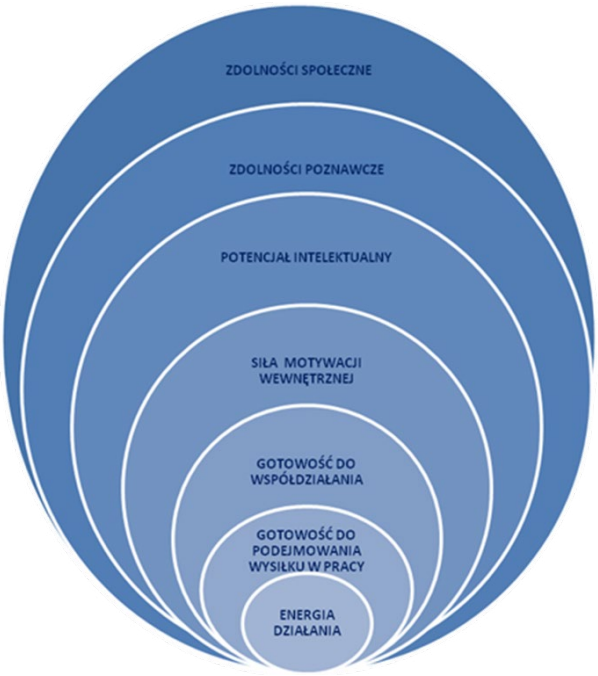
1) przewidywania na zapotrzebowania zasobów ludzkich (prognoza popytu);
2) analiza dostępności oraz podaży zasobów ludzkich (prognoza podaży);
3) budowa planów dostosowanych do popytu i podaży zasobów ludzkich.

Geneza kompetencji

U podstaw każdej kompetencji są określone czynniki psychologiczne.

- **Energia działania** jest rezultatem funkcjonowania centralnego układu nerwowego. Głównie ma wpływ na wybór stylu działania, a nie na jego treść (np. szybkość wymaganych ruchów, częstotliwość zmiany czynności).
- **Gotowość do podejmowania wysiłku w pracy** jest oparta na cechach osobowości. Poziom tych cech ujawnia się w ilości i jakości wysiłku wkładanego w pracę, nawet wtedy, gdy sama treść pracy nie odpowiada zainteresowaniom danej osoby.
- **Gotowość do współdziałania** jest oparta na cechach osobowości i ujawnia się w chęci podejmowania działań zespołowych oraz w sile dążenia do osiągnięcia celów zespołowych i organizacyjnych.
- **Siła motywacji wewnętrznej** wpływa na podejmowanie działania bez względu na czynniki motywacyjne z zewnątrz. Ma także wpływ na gotowość do akceptacji zmian organizacyjnych oraz ich inicjowania.
- **Potencjał intelektualny** jest rozumiany jako ogólna sprawność do przetwarzania informacji, która objawia się m.in. w umiejętności rozwiązywania problemów.
- **Zdolności poznawcze** mają charakter specjalistyczny i są związane z przetwarzaniem informacji. Przykładami takich zdolności są: pamięć, uwaga, myślenie abstrakcyjne.
- **Zdolności społeczne** wpływają na umiejętności rozumienia ludzi i współdziałania z innymi. Przykładami takich zdolności są: umiejętność przewidywania zachowania innych ludzi, umiejętność „czytania emocji" czy rozumienie komunikacji niewerbalnej.

Trafny model kompetencyjny pozwala nie tylko usprawnić procesy HR-owe i poprawić skuteczność działania pracowników, ale wpływa również na efekty biznesowe.



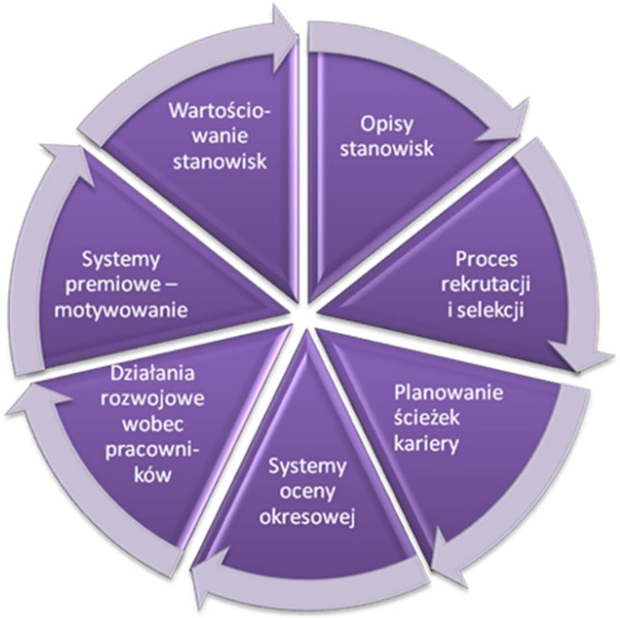
Model kompetencji to narzędzie służące podnoszeniu jakości procesu zarządzania ludźmi w organizacji. Pozwala na obiektywną i standardową ocenę kompetencji pracowniczych oraz budowę i wdrażanie kolejnych systemów podwyższających poziomy kompetencji u pracowników.

Model kompetencyjny powinien być spójny ze strategią i kulturą organizacji. Jest to warunek konieczny skutecznego wdrożenia modelu w organizacji.

Trafny model kompetencyjny gwarantuje odpowiedni poziom kompetencji pracowników na poszczególnych stanowiskach oraz osiąganie wysokiego poziomu efektywności. Pozwala również na rozwijanie zdolności pracowników do wykonywania danej pracy oraz na ich przygotowanie do bieżących i przyszłych zmian w organizacji.

Zastosowanie modeli kompetencyjnych

Model kompetencyjny jest kotwicą w budowaniu innych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Każde działanie i każde następne narzędzie powinno być planowane na podstawie tego modelu.



Sposoby budowy modelu kompetencyjnego

Tworzenie modelu kompetencyjnego to dla firmy istotny moment na określenie, jakie zachowania pracowników mają decydujące znaczenie dla jej aktualnych i przyszłych sukcesów. Ważną sprawą jest tu przede wszystkim dokładność i precyzja w prowadzeniu procesu ustalania tych kluczowych zachowań.

Niezwykle ważne jest, aby kompetencje były budowane z wykorzystaniem koncepcji teoretycznych (psychologia, socjologia, zarządzanie), a nie tylko na podstawie wiedzy zdobytej dzięki doświadczeniu bycia w organizacji.

Konstrukcja jakościowego modelu kompetencyjnego

1. Wybór 4-5 kompetencji ogólnych dla całej organizacji, stricte związanych ze strategią firmy.
2. Wybór kompetencji specyficznych dla poszczególnych stanowisk. Kompetencje te powinny być spójne z kompetencjami ogólnymi, a kluczem przy ich wyborze jest specyfika zadań wykonywanych na stanowisku pracy.
3. Każda kompetencja powinna zostać opisana na poziomach. Poszczególne poziomy powinny różnicować kompetencje jakościowo. Optymalnie zaleca się konstruowanie 4-5 poziomów dla kompetencji, pozwala to na dobre jej zróżnicowanie.

4. Do każdego poziomu należy przypisać po kilka kluczowych zachowań, które będą łatwe do zaobserwowania w codziennej pracy i decydujące o danym poziomie kompetencji. Ważne jest zaangażowanie pracowników do generowania zachowań. Taki partycypacyjny styl budowy modelu kompetencyjnego ułatwia ostatni, bardzo często najtrudniejszy etap – wdrożenie modelu kompetencyjnego do organizacji.
5. Dla każdego stanowiska powinien być stworzony wymagany poziom kompetencji zgodny z zakresem obowiązków i specyfiką wykonywanej pracy.
6. Niezbędny jest proces walidacji, aby potwierdzić poprawność modelu.
7. Wzbudzenie zainteresowania i później zaufania do modelu kompetencyjnego to działania decydujące o jego praktycznym wykorzystaniu w organizacji. Nawet najlepiej stworzony model nie będzie pełnił swojej funkcji, jeśli nie będzie uznany za wiarygodny i rzetelny.

SŁOWNIK KOMPETENCJI

Definicja kompetencji

Kompetencja jest to kombinacja:

- wiedzy merytorycznej objawiającej się w konkretnym zachowaniu;
- umiejętności poznawczych i społecznych;
- cech osobowości – preferencji do zachowania się w określony sposób;
- motywów (potrzeb) oraz indywidualnych wartości i postaw.

Słownik kompetencji

Słownik kompetencji zawiera 20 kompetencji opisanych w następujący sposób:

- nazwa kompetencji;
- definicja kompetencji;
- lista zachowań przypisanych do danej kompetencji (wskaźniki behawioralne).

Ponadto zawiera skale obserwacyjne – każdy wskaźnik opisany został na skali pięciostopniowej:

Poziom 5.	Stopień przyswojenia danej kompetencji może stanowić wzór do naśladowania.
Poziom 4.	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym.
Poziom 3.	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym.
Poziom 2.	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym.
Poziom 1.	Brak przyswojenia danej kompetencji.

Skala kompetencyjna zawiera opis zachowań charakterystycznych dla posiadania danej kompetencji na każdym z wyróżnionych poziomów.

Kompetencja – K1 – Samodzielność i inicjatywa

Gotowość do realizacji zadań bez pomocy innych, samodzielne podejmowanie decyzji, rozważanie ich konsekwencji i ryzyka, przyjmowanie odpowiedzialności za podjęte decyzje.

Słowa kluczowe: umiejętność podejmowania decyzji, niezależność, odpowiedzialność, pewność siebie.

	Opis zachowań
Poziom 5	• poszukuje i planuje działania w kontekście przyszłych wyzwań; • ocenia ryzyko związane z podjętymi zespołowymi działaniami; • bierze odpowiedzialność za sukces grupy; • umie przyznać się do niepowodzeń i wyciąga z nich lekcje na przyszłość.
Poziom 4	• otwarcie wyraża odmienne opinie; • przedstawia własne stanowisko w sposób konstruktywny i z pewnością siebie; • ocenia ryzyko związane z podjętymi przez siebie działaniami.
Poziom 3	• zdarza się, że przedstawia własne pomysły i opinie; • zgłasza się i bierze odpowiedzialność za realizację typowych zadań; • stara się doprowadzać działania do końca.
Poziom 2	• identyfikuje nowe możliwości działań i komunikuje je przełożonym; • nie przejawia onieśmielenia w obliczu przełożonych; • stosunkowo rzadko z własnej inicjatywy podejmuje się realizacji zadań.
Poziom 1	• unika podejmowania decyzji, nawet tych, które należą do zakresu kompetencji, bez upoważnienia ze strony przełożonego; • oczekuje na polecenia i wskazówki; • akceptuje status quo i jest niechętny zmianom.

Kompetencja – K2 – Odporność na stres

Umiejętność zarządzania emocjami i zachowaniami. Kontynuowanie pracy mimo pojawiających się trudności ze strony otoczenia. Demonstrowanie odporności i siły charakteru.

Słowa kluczowe: odporność, wytrzymałość, upór, opór.

	Opis zachowań
Poziom 5	• wykazuje spokój i zrównoważony temperament w stresowych okolicznościach, co ma uspokajający wpływ na innych; • presja stanowi źródło motywacji (np. podejmuje jeszcze większy wysiłek w sytuacji presji); • pomaga innym kontrolować silne emocje.
Poziom 4	• ma wypracowane własne techniki radzenia sobie ze stresem; • poszukuje ostatecznego rezultatu wszystkich zadań i projektów; • utrzymuje stały poziom energii i pozytywne nastawienie w stosunku do problemów i presji czasu.
Poziom 3	• analizuje sytuację stresową i podejmuje działania, aby jej zaradzić; • nie reaguje na problemy automatycznie, lecz poszukuje ich przyczyny, zanim przejdzie do poszukiwania rozwiązań (czy rozwiązania konfliktu); • traci zapał, jeśli dana metoda nie odnosi skutku.
Poziom 2	• poddaje się w obliczu trudności, stara się nie dać sprowokować; • łatwo ulega presji ze strony przełożonych i dokonuje zmian obliczonych jedynie na doraźne korzyści; • potrzebuje czasu, aby odzyskać równowagę po utracie panowania nad sytuacją.
Poziom 1	• sytuacja stresowa uniemożliwia profesjonalne zachowanie; • źle reaguje na niepowodzenia, łatwo traci zapał; • stosuje uniki i nie podejmuje działań, których celu nie rozumie.

Kompetencja – K3 – Umiejętność rozwiązywania problemów

Umiejętne rozpoznawanie krytycznych sytuacji, podejmowanie samodzielnych działań na rzecz rozwiązania problemów lub stworzenia czy też wypracowania nowych metod i możliwości oraz wdrażanie ich w życie.

Słowa kluczowe: proaktywność, przewidywanie, myślenie analityczne, kreatywność.

	Opis zachowań
Poziom 5	• przewiduje potencjalne przyszłe problemy; • potrafi z zagrożeń stworzyć szanse; • stara się zmienić tradycyjne myślenie i promuje nowe pomysły i wizje.
Poziom 4	• profesjonalnie analizuje problemy, stosuje odpowiednie narzędzia; • działa szybko i zdecydowanie w sytuacjach, w których zwykle inne osoby czekają z podjęciem decyzji; • systematycznie radzi sobie ze złożonymi problemami, dzieląc je na mniejsze; • „zaraża" nowymi pomysłami i wizjami.
Poziom 3	• wykorzystuje pozytywne i konstruktywne techniki do rozwiązywania problemów; • interesuje się własnymi obszarami działalności i angażuje się w działania w ich Obszarze.
Poziom 2	• w rozmowie z innymi mówi często o dotychczasowych dokonaniach; • rozwiązuje proste problemy w znanych sytuacjach; • niechętnie sprawdza nowe koncepcje.
Poziom 1	• unika sytuacji nowych i kryzysowych; • jest bierny w nowych sytuacjach i wykazuje niechęć do zmian.

Kompetencja – K4 – Umiejętność organizacji pracy własnej

Efektywne planowanie czasu potrzebnego do wykonania własnych zadań, ustalanie priorytetów i standardów, uporządkowanie pracy według pewnego systemu i optymalne wykorzystanie czasu potrzebnego na wykonanie zadań. Umiejętność doboru i korzystania z odpowiednich zasobów i środków do wykonania zadań.

Słowa kluczowe: profesjonalizm, planowanie, efektywne zarządzanie czasem, systematyczność, elastyczność.

	Opis zachowań
Poziom 5	• ustala nowe standardy planowania pracy w organizacji; • wdraża nowe standardy planowania i organizacji pracy w przedsiębiorstwie.
Poziom 4	• wyciąga wnioski z zaistniałych zmian oraz powstałych okoliczności i redefiniuje plany realizacji zadań; • aktualizuje harmonogramy zadań; • upewnia się, że bieżące zadania są realizowane zgodnie z planem.
Poziom 3	• dzieli zadania na etapy; • ocenia ważność kolejnych kroków w procesie planowania; • wykorzystuje dostępne narzędzia do wykonywania zadań.
Poziom 2	• ustala priorytety zadań; • korzysta z narzędzi organizacji pracy (poczta e-mail, kalendarz, inne); • stosuje metodyczne podejście do realizacji zadań w określonym czasie.
Poziom 1	• obowiązki wykonuje w sposób chaotyczny, nieuporządkowany; • wygląd własnego miejsca pracy zajmuje odległe miejsce na liście priorytetów.

Kompetencja – K5 – Budowanie relacji z klientem

Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji z klientem, wzmacnianie tych relacji poprzez tworzenie sprzyjającego klimatu do podejmowania decyzji handlowych aż do osiągnięcia trwałych i opartych na lojalności więzi z klientem.

Słowa kluczowe: budowanie relacji, podejmowanie decyzji, umiejętności sprzedażowe.

	Opis zachowań
Poziom 5	• przewiduje potrzeby klienta w perspektywie długookresowej; • zapewnia najwyższy standard usług; • interpretuje wpływy zewnętrzne i ustala długoterminową politykę wobec klienta.
Poziom 4	• tworzy pozytywne nastawienie klientów w perspektywie długookresowej; • wykorzystuje każdą nadarzającą się okazję, aby ulepszać i wzmacniać relacje z kluczowymi klientami; • buduje i rozwija własną sieć kontaktów z kluczowymi klientami; • demonstruje elastyczność w stosunku do relacji z klientem.
Poziom 3	• zapewnia regularny kontakt z klientem; • odnosi się do klienta kulturalnie; • wychodzi naprzeciw indywidualnym potrzebom klientów; • potrafi odnieść się do skarg klientów.
Poziom 2	• warunkuje swój sposób zachowania wobec klienta w zależności od samopoczucia lub subiektywnych czynników zewnętrznych; • robi wszystko, aby się przypodobać klientowi, zdarza się, że składa obietnice bez pokrycia.
Poziom 1	• kontaktuje się z klientem w odpowiedzi na jego sygnał; • nie poszukuje nowych relacji biznesowych; • wykazuje niekonsekwencję w kontaktach z klientami.

Kompetencja – K6 – Zorientowanie na klienta

Koncentrowanie się na kliencie. Umiejętność rekomendowania rozwiązań sprzedażowych, które zwiększają wartość jego biznesu.

Słowa kluczowe: proponowanie rozwiązań, identyfikacja korzyści biznesowych.

	Opis zachowań
Poziom 5	• aktywnie uczestniczy w najważniejszych wydarzeniach klienta; • uzyskuje informacje o sytuacji klienta dzięki wiarygodności i zaufaniu, którym obdarza go klient; • ustala priorytety i alokuje zasoby w celu rozwiązania problemów klienta; • kształtuje i rozwija strategie sprzedażowe.
Poziom 4	• proponuje alternatywne rozwiązania i wyjaśnia ich możliwe konsekwencje w celu lepszego zarządzania oczekiwaniami klienta; • spotyka się formalnie i nieformalnie z kluczowymi przedstawicielami klienta w celu wymiany informacji; • identyfikuje długoterminowe korzyści z różnorodnych transakcji i umiejętnie prezentuje je klientowi
Poziom 3	• identyfikuje się z tokiem rozumowania klienta; • oferuje dodatkowe informacje lub sugestie ponad wymagania klienta; • rozumie zasady działania biznesu i otoczenia klienta; • rozwiązuje problemy klienta w miarę ich powstawania w uzgodnionych terminach.
Poziom 2	• upewnia się, że dobrze zrozumiał potrzeby klienta; • w razie potrzeby zwraca się do przełożonych o pomoc w celu spełnienia życzeń klienta.
Poziom 1	• nie rozumie i nie rozpoznaje potrzeb klienta; • nie dopasowuje usług i produktów do potrzeb klienta.

Kompetencja – K7 -– Kierowanie zespołem

Umiejętność kierowania pracą innych osób – planowania i koordynacji działań członków zespołu oraz ich motywowania. Skuteczne delegowanie zadań.

Słowa kluczowe: planowanie, delegowanie, koordynacja, motywowanie.

	Opis zachowań
Poziom 5	• dostrzega silne i słabe strony członków zespołu; skutecznie wykorzystuje te informacje, organizując pracę i organizując personel; • tworzy i ustala efektywne systemy kierowania zespołem zapewniające wysoki poziom motywacji pracowników; • poświęca czas na identyfikację najważniejszych czynników motywujących personel i korzysta z nich, kiedy zachodzi taka potrzeba.
Poziom 4	• decyduje o zmianach ról i odpowiedzialności członków zespołu w sytuacji wystąpienia ryzyka opóźnienia w realizacji zadania; • zarządza poprzez dawanie przykładu – okazuje gotowość do angażowania się bezpośrednio w pracę, kiedy wymagają tego okoliczności; • buduje pozytywny klimat pracy zespołowej; • planuje system motywacji.
Poziom 3	• planuje kierunki zadań na poszczególnych etapach i upewnia się, że pracownicy wykonują zadania zgodnie z założeniami; • analizuje i bierze pod uwagę opinie członków zespołu jako wskazówki do realizacji zadań; • opiera wszystkie techniki motywowania na własnych czynnikach motywujących – nie zdaje sobie sprawy z możliwej odmienności pozostałych członków zespołu; • wprowadza nowych członków zespołu formalnie i nieformalnie.
Poziom 2	• nie potrafi skutecznie delegować zadań; • rozdziela zadania raczej według zainteresowania niż według umiejętności i predyspozycji pracowników; • skupia się na realizacji bieżących zadań; • traktuje wydajność jedynie jako kwestię uzależnioną od jednostki.
Poziom 1	• pozwala nowym członkom zespołu, aby sami się w nim odnaleźli; • zarządza zespołem w sposób nakazowy, wydaje decyzje, nie podając uzasadnienia; • deleguje wszystkie działania monitorujące pracę podwładnych.

Kompetencja – K8 – Otwartość na zmiany

Umiejętność funkcjonowania i przystosowywania się do stale zmieniającego się środowiska pracy i otoczenia, łatwość wprowadzania zmian w swojej pracy i przyswajania nowych rozwiązań, akceptacja zmian jako elementu rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: adaptacja, elastyczność, akceptacja zmian.

	Opis zachowań
Poziom 5	• kreuje wizję zmiany; • wprowadza i komunikuje zmianę na poziomie organizacji; • przedstawia zmianę jako element rozwoju operacyjnego organizacji.
Poziom 4	• pomaga planować proces zmiany; • w sytuacji zmiany stara się pomagać innym zrozumieć potrzebę zmiany; • zachęca innych do akceptowania zmiany.
Poziom 3	• rozumie ideę zmiany; • rozumie, że zmiana jest konieczna do rozwoju organizacji; • uczestniczy w projektach zmian.
Poziom 2	• zadaje pytania dotyczące zmiany i śledzi z uwagą jej proces; • zauważa wpływ zmiany na jego pracę; • adaptuje się do zmiany w razie konieczności.
Poziom 1	• oponuje przed zmianami; • nie angażuje się w proces zmiany.

Kompetencja – K9 – Komunikatywność

Umiejętność wypowiadania się, prezentowania i wyrażania myśli w sposób jasny, zrozumiały i swobodny – umiejętność słuchania rozmówcy i adekwatnego odpowiadania na jego komunikaty. Ułatwianie informacji zwrotnej i dyskusji w grupie, udzielanie adekwatnych odpowiedzi, odpowiedni dobór metod argumentowania.

Słowa kluczowe: prosty język, argumentowanie, prezentowanie, interpretowanie.

	Opis zachowań
Poziom 5	• potrafi umiejętnie rozładować złą atmosferę przy użyciu humoru, pamiętając jednak o stanie emocjonalnym uczestników; • koncentruje się na omawianym właśnie temacie i pomaga innym w przywróceniu uwagi podczas spotkania, zadając dobre pytania; • potrafi przekonać rozmówcę do swoich racji w etyczny sposób.
Poziom 4	• przekazuje treść komunikatu w różny sposób w zależności od grupy odbiorców; • umiejscawia dane zagadnienie w kontekście sytuacyjnym w celu lepszego zrozumienia przez innych; • dobiera odpowiednie metody argumentacji w zależności od odbiorców; • jest na bieżąco z aktualnościami w organizacji.
Poziom 3	• stara się wyrażać myśli i koncepcje w sposób zrozumiały dla odbiorcy; • potrafi zobrazować zagadnienia poprzez analogie, graficzne prezentacje; • stosuje dwustronną komunikację poprzez przedstawianie swojego stanowiska i aktywne słuchanie odbiorcy;
Poziom 2	• nieadekwatnie odpowiada na komunikaty rozmówcy; • nie podejmuje inicjatywy, aby zdobyć nowe informacje; • odchodzi od głównego tematu rozmowy, przeskakuje z tematu na temat.
Poziom 1	• ma trudności w formułowaniu zrozumiałych dla odbiorcy komunikatów; • ma trudności w skupieniu się na rozmowie z drugą osobą; • nie dzieli się informacjami.

Kompetencja – K10 – Nastawienie na współpracę

Zdolność do współpracy w grupie osób, aktywne uczestnictwo w działaniu zespołu i osiąganiu zamierzonych celów. Umiejętność motywowania i inspirowania innych.

Słowa kluczowe: wsparcie, wkład, zaufanie, dzielenie się.

	Opis zachowań
Poziom 5	• traktuje inne działy jak część zespołu; • dyskutuje o każdym problemie, który dotyczy zespołu, nie boi się konfrontować problemów i pracować nad rozwiązaniami zespołowymi.
Poziom 4	• skłania innych do aktywnego uczestnictwa w osiąganiu celów zespołowych; • bierze na siebie część presji, jeżeli jest bardzo dużo pracy; • tworzy sytuacje i mechanizmy w celu budowania pozytywnych relacji w zespole; • zachęca do dyskusji i rozwiązywania konfliktów i problemów zespołowych; • traktuje cele indywidualne jako część zadań grupy, jest pomocny wobec kogoś, kto sobie nie radzi.
Poziom 3	• uczestniczy w działaniach zespołu poprzez dyskusję i aktywne słuchanie; • dzieli się istotnymi informacjami z innymi osobami w grupie; • rozumie role i odpowiedzialność poszczególnych członków zespołu; • dzieli się umiejętnościami i wiedzą z innym członkami zespołu.
Poziom 2	• postrzega zespół jako grupę przyjaciół, np. wyklucza osoby, które nie znajdują się w jego grupie; • koncentruje się na własnych celach kosztem innych; • unika zajmowania się problemami, jeżeli sam nie ma pełnej kontroli.
Poziom 1	• preferuje pracę indywidualną; • reglamentuje informacje, przekazując je jedynie osobom wpływowym, upatrując w tym korzyści własnych.

Kompetencja – K11 – Przywództwo

Umiejętność ustalania celów strategicznych oraz wspólnej wizji, podejmowanie skutecznych decyzji, motywowanie i inspirowanie innych do zaangażowania, podejmowanie działań w celu ich realizacji.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, motywowanie, angażowanie, stwarzanie możliwości.

	Opis zachowań
Poziom 5	• rozwija i jest mentorem dla przyszłych liderów w organizacji; • podejmuje trudne decyzje wpływające na całą organizację; • dzięki osobistemu zaangażowaniu i postawom transformuje organizację; • zarządza zmianami.
Poziom 4	• ustala jasny kierunek działań i utrzymuje go krok po kroku; • podejmuje decyzje i motywuje pracowników zespołu/działu w trudnych i niesprzyjających okolicznościach; • ustala cele i stwarza możliwości, które zwiększają osiągnięcie sukcesu; • tworzy kulturę podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za nią.
Poziom 3	• ustala cele innym oraz monitoruje postępy; • optymalizuje zasoby zespołu/działu, analizując silne i słabe strony jego członków; • zapewnia wsparcie i zachętę dla zespołu/działu w celu realizacji założeń.
Poziom 2	• pyta o zdanie i sugestie innych przy podejmowaniu decyzji; • poszukuje informacji zwrotnej u innych w celu weryfikacji własnych założeń.
Poziom 1	• nie dotyczy.

Kompetencja – K12 – Myślenie strategiczne

Umiejętność zastosowania wiedzy biznesowej i doświadczenia do właściwej oceny sytuacji rynkowej oraz określania realistycznych celów i podejmowania decyzji, przewidywania konsekwencji tych decyzji, definiowania mocnych i słabych stron, korzyści i zagrożeń; rozumienie strategii organizacyjnej w perspektywie długoterminowej.

Słowa kluczowe: rozumienie biznesowe, decyzyjność, przewidywanie, określanie celów, ocena rynkowa.

	Opis zachowań
Poziom 5	• rozumie związki, dynamikę i wpływ innych graczy rynkowych na strategię biznesową i potrzeby własne firmy; • projektuje nowe strategie i zintegrowane działania zapewniające umocnienie pozycji i rozwój firmy.
Poziom 4	• planuje działania biznesowe w perspektywie długoterminowej; • tworzy różne warianty scenariuszy biznesowych; • ocenia aktualne możliwości podległych komórek organizacyjnych i projektuje ich zmiany zgodnie z tendencjami rozwoju rynku.
Poziom 3	• ocenia wpływ działań indywidualnych na szeroko rozumianą strategię biznesową; • szybko identyfikuje wpływ nowych okoliczności na bieżącą sytuację w organizacji; • przygotowuje plany działań zaradczych.
Poziom 2	• identyfikuje najważniejsze elementy planu biznesowego lub strategii organizacji; • demonstruje rozumienie kluczowych zagadnień strategicznych; • cele biznesowe formułuje na bieżąco, jest skoncentrowany na najbardziej aktualnych zadaniach.
Poziom 1	• nie dotyczy.

Kompetencja – K13 – Umiejętność planowania sprzedaży

Opracowywanie realistycznych planów sprzedaży, ustalanie konkretnych i realistycznych priorytetów działań, przewidywanie przyszłych potrzeb i problemów, opracowywanie planów awaryjnych, myślenie perspektywiczne.

Słowa kluczowe: planowanie, ustalanie priorytetów, przewidywanie, perspektywa.

	Opis zachowań
Poziom 5	• tworzy nowe standardy planowania sprzedaży dla grupy sprzedawców lub dla organizacji; • rozwija plany zintegrowanych działań sprzedażowych w dłuższej perspektywie czasu; • przygotowuje awaryjne plany działań sprzedażowych w razie potrzeby; • sporządza skonsolidowane raporty z etapów zaawansowania sprzedaży.
Poziom 4	• opracowuje plany działań sprzedażowych w dłuższej perspektywie czasowej; • kontroluje etapy zaawansowania sprzedaży; • wzbogaca planowanie oferty produktowej w oparciu o analizę potrzeb rynku.
Poziom 3	• uczestniczy w planowaniu działań sprzedażowych w swoim zespole; • stosuje znane w firmie narzędzia planowania sprzedaży; • sprawdza ofertę produktową pod kątem potrzeb klientów.
Poziom 2	• opracowuje plany działań sprzedażowych w krótkim horyzoncie czasowym; • wykorzystuje podstawowe elementy technik sprzedaży do planowania sprzedaży; • nie sprawdza faktycznych potrzeb klientów w odniesieniu do planowanej oferty produktowej.
Poziom 1	• nie planuje sprzedaży, nie stawia sobie celów sprzedażowych; • nie podejmuje inicjatywy, by zbadać zamierzenia klienta.

Kompetencja – K14 – Zdolności analityczne

Predyspozycja do logicznej i szybkiej analizy problemów, trafnej interpretacji informacji, trafnej oceny wartości informacji pozyskiwanych z różnych źródeł i wybierania rzetelnych danych; rozumienie i rozróżnianie rozmaitych składników problemu oraz ich wzajemnych zależności.

Słowa kluczowe: definicja problemu, diagnoza, zadawanie pytań, badanie, interpretacja.

	Opis zachowań
Poziom 5	• diagnozuje złożone problemy, wyciąga wnioski i poszukuje opcjonalnych rozwiązań; • stosuje zadawanie pytań sondujących, upewniając się co do potrzeb innych; • przewiduje zdarzenia i działania w dłuższej perspektywie czasowej; • rozwija nowe narzędzia analizy, wprowadza procedury dla poprawienia efektywności analiz.
Poziom 4	• przewiduje zdarzenia i działania, widzi połączenia i powiązania pomiędzy problemami; • dobiera właściwe narzędzia analityczne w celu rozwiązania problemu; • przedstawia informacje w logiczny sposób.
Poziom 3	• stara się zobaczyć problem w szerszej perspektywie; • analizuje błędy i problemy i stosuje uznane techniki i narzędzia analityczne, np. zadawanie pytań; • dostrzega powiązania przyczynowo-skutkowe; • umiejętnie ocenia zgodność wyników analizy z faktami.
Poziom 2	• zbyt szybko ocenia problem; • zdobywa informacje, ale nie są one kluczowe; • raczej podtrzymuje konwersację, mówiąc, niż prowokując rozmówcę poprzez zadawanie pytań; • uczy się typowych technik i narzędzi analitycznych.
Poziom 1	• zazwyczaj potrzebuje więcej niż jednego kontaktu z klientem, aby zebrać potrzebne mu informacje; • brakuje mu wiedzy, aby ocenić rzetelność zdobytych informacji; • widzi całą sytuację tylko z jednego punktu widzenia.

Kompetencja – K15 – Nastawienie na rozwój

Dążenie do rozwoju zawodowego i chęć zdobywania nowych doświadczeń, uzupełnianie swojej wiedzy na bieżąco, szukanie możliwości zwiększania swojego zasobu wiedzy i umiejętności.

Słowa kluczowe: informacja zwrotna, uczenie się, podnoszenie poziomu kompetencji.

	Opis zachowań
Poziom 5	• identyfikuje nowe wymagania rynku dla pożądanych umiejętności w dłuższej perspektywie; • aktywnie zachęca innych pracowników do rozszerzania wiedzy i umiejętności; • ustala priorytety dla działań rozwojowych.
Poziom 4	• tworzy środowisko samokształcenia, w którym inni współpracownicy zainteresowani są nowymi wyzwaniami; • planuje możliwości i kierunki rozwoju własnego i rozszerza zakres swojej wiedzy.
Poziom 3	• zna swoje silne strony i identyfikuje obszary wymagające rozwoju; • stara się każdą wolną chwilę wykorzystać na zdobywanie i pogłębianie wiedzy i umiejętności; • ciągle dokonuje oceny aktualnej wiedzy.
Poziom 2	• jest świadomy wartości uczenia i dzielenia się doświadczeniem; • sam jednak niechętnie przyjmuje na siebie zadania wymagające nauczenia się czegoś nowego.
Poziom 1	• funkcjonuje w ramach zdobytej już wiedzy zawodowej; • ma raczej ambiwalentny stosunek do zdobywania wiedzy zawodowej.

Kompetencja – K16 – Planowanie rozwoju

Umiejętność odkrywania potencjału, identyfikacja szans oraz podejmowanie działań mających na celu ułatwienie rozwoju podległych pracowników.

Słowa kluczowe: coaching, informacja zwrotna, wsparcie, wyzwanie, uznanie.

	Opis zachowań
Poziom 5	• stawia przed podwładnymi nowe wyzwania, angażując ich w nowe projekty, i namawia do samodzielności; • słucha podwładnych i ocenia ich sytuacje, udzielając wskazówek i informacji zwrotnej; • angażuje się w programy adaptacji nowych pracowników.
Poziom 4	• jest sprawiedliwym menedżerem, ale kiedy to konieczne, potrafi być bardzo zasadniczy wobec podwładnych; • zwraca uwagę przełożonych na osiągnięcia swoich podwładnych, szukając dla nich uznania; • przeprowadza regularne oceny, identyfikując silne i słabe strony oraz wspólnie ustalając, jakie działania rozwojowe należy podjąć.
Poziom 3	• nie przywiązuje większej wagi do spotkań, na których omawia się ocenę pracownika, organizuje je nieregularnie i często je odwołuje, podając błahe powody; • rozdziela zadania pracownikom wg ich kwalifikacji i kompetencji.
Poziom 2	• niechętnie deleguje zadania niedoświadczonym pracownikom, przydzielając je jedynie tym, którzy z pewnością sobie z nimi poradzą; • oczekuje, że podwładni sami rozwiążą problemy i zadania oraz będą się uczyć na własnych błędach; • rozdziela zadania i projekty niewłaściwie, nie biorąc pod uwagę silnych i słabych stron podwładnych.
Poziom 1	• nie przywiązuje większej wagi do planowania rozwoju pracowników; • nawet jeśli wiedza i umiejętności zawodowe podległych pracowników są na niskim poziomie, oczekuje, że pracownicy sami powinni wyczuć, jak należy wykonywać swoje zadania; • brakuje mu umiejętności wyjaśniania podwładnym różnych zagadnień, koncentruje się jedynie na procedurach.

Kompetencja K17 – Zorientowanie na wynik/sukces

Umiejętność skoncentrowania się na działaniach umożliwiających osiąganie i przekraczanie celów indywidualnych i zespołowych.

Słowa kluczowe: determinacja, inicjatywa, ambicja, zaangażowanie, upór, ukierunkowanie, koncentracja.

	Opis zachowań
Poziom 5	• podejmuje decyzje, wybiera właściwe cele, ocenia możliwości zasobów, aby podnieść wyniki organizacji; • inspiruje i wspiera innych w osiąganiu ponadprzeciętnych wyników; • uparcie dąży do wyznaczonych celów, biorąc pełną odpowiedzialność za ich realizację.
Poziom 4	• widzi cele biznesowe w długoterminowej perspektywie; • dąży do osiągnięcia osobistych celów zgodnie z celami biznesowymi firmy; • stawia sobie ambitne cele.
Poziom 3	• modyfikuje organizację pracy własnej w celu poprawy wyników; • jest dumny, kiedy osiąga wyniki działań powyżej oczekiwań; • podnosi standardy pracy własnej.
Poziom 2	• demonstruje zaangażowanie podczas realizacji celów własnych; • poprawnie realizuje zadania w ustalonym terminie; • ustala osiągalne, osobiste cele.
Poziom 1	• skupia się tylko na określonej części powierzonego zadania.

Kompetencja K18 – Umiejętność poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji

Umiejętność podejmowania działań na różnych poziomach w poszukiwaniu znaczących informacji z danego obszaru poprzez prowadzenie systematycznych badań, wynajdowanie unikatowych źródeł, uzgadnianie niespójnych danych, a także przechowywanie informacji w sposób zapewniający łatwy do nich dostęp i przetwarzanie, korzystanie z tych informacji na rzecz dalszego rozwoju biznesu.

Słowa kluczowe: aktywne poszukiwanie informacji, analiza informacji, gromadzenie i przetwarzanie informacji, definicja, diagnoza, kontakty.

	Opis zachowań
Poziom 5	• dogłębnie i dokładnie bada problem; • konsekwentnie zbiera dane, aby poznać problem od środka; • doskonali standardy i narzędzia do poszukiwania informacji; • zarządza różnymi bazami wiedzy.
Poziom 4	• korzysta z różnorodnych źródeł pozyskiwania informacji; • poszukuje różnorodnych opinii i uzgadnia niespójności w informacjach; • znajduje informacje niewyrażone wprost; • korzysta ze standardów i narzędzi analizy informacji.
Poziom 3	• zna i stosuje narzędzia do poszukiwania informacji; • poszukuje i gromadzi informacje w sposób systematyczny; • weryfikuje zgromadzone informacje.
Poziom 2	• zbiera informacje na dany temat; • pyta w celu uzyskania potrzebnej informacji; • poszukuje informacji i gromadzi je, ale w sposób niesystematyczny.
Poziom 1	• korzysta z podstawowych i łatwo dostępnych źródeł informacji; • zraża się trudnościami w dotarciu do informacji.

Kompetencja K19 – Zarządzanie sprzedażą

Umiejętność doboru i stosowania różnego rodzaju metod w trakcie poszczególnych etapów procesu sprzedaży zapewniających osiągnięcie zakładanego wyniku, umiejętność autoprezentacji i prezentacji firmy, umiejętność aktywnego słuchania i precyzyjnego wyrażania swoich myśli.

Słowa kluczowe: zarządzanie sprzedażą, nastawienie na wynik, autoprezentacja, aktywne słuchanie.

	Opis zachowań
Poziom 5	• tworzy i rozwija strategie sprzedażowe i narzędzia pracy handlowca; • buduje wizerunek wiarygodnego i efektywnego handlowca w organizacji.
Poziom 4	• swobodnie dostosowuje metodologie i narzędzia sprzedaży w każdej sytuacji biznesowej; • dostosowuje prezentacje do osobowości nabywcy; • aktywnie prowadzi opiekę posprzedażową.
Poziom 3	• stosuje metodologię i narzędzia sprzedaży na każdym etapie rozmowy handlowej; • posiada efektywne strategie prowadzenia rozmów z klientem; • stosuje różnorodne techniki zamykania procesu sprzedaży.
Poziom 2	• przygotowuje z dostępnych materiałów prezentacje oferty sprzedażowej; • korzysta z niektórych narzędzi sprzedażowych organizacji; • rozumie proces decyzyjny u klienta i próbuje dostosować swoje działania sprzedażowe do niego; • przeprowadza prezentacje sprzedażowe.
Poziom 1	• proces sprzedaży prowadzi w sposób chaotyczny; • przygotowuje argumenty na podstawie standardowej oferty sprzedażowej.

Kompetencja K20 – Budowanie sieci kontaktów

Umiejętność budowania i wykorzystywania kontaktów powstałych w wyniku formalnych i nieformalnych znajomości oraz radzenia się i konsultowania z innymi w celu rozwoju biznesu firmy.

Słowa kluczowe: otwartość, łatwość nawiązywania kontaktów, inicjatywa, budowanie relacji.

	Opis zachowań
Poziom 5	• aktywnie rozwija własne sieci kontaktów biznesowych; • w celu identyfikacji nowych możliwości i uzyskania wiedzy rynkowej zawiera sojusze biznesowe.
Poziom 4	• buduje własne sieci kontaktów biznesowych; • nawiązuje kontakty z konkurencyjnymi ze sobą środowiskami.
Poziom 3	• inicjuje kontakty z innymi w celu nawiązania relacji biznesowych; • na bieżąco nawiązuje kontakty biznesowe w zależności od aktualnej sytuacji; • rozwija i podtrzymuje znajomości/sieć kontaktów biznesowych.
Poziom 2	• sporadycznie nawiązuje nowe kontakty biznesowe; • intensyfikuje bezpośrednie lub pośrednie kontakty biznesowe.
Poziom 1	• nie podejmuje inicjatywy, by zdobyć kontakty biznesowe.

Przykładowy model kompetencyjny dla managera placówki medycznej

Poziomy	Opis
A	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
D	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach, przejawiane pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania), wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań, przejawianie nowych zachowań z zakresu kompetencji

MYŚLENIE STRATEGICZNE	
Umiejętność zastosowania wiedzy biznesowej i doświadczenia do właściwej oceny sytuacji rynkowej oraz określania realistycznych celów i podejmowania decyzji, przewidywania konsekwencji tych decyzji, definiowania mocnych i słabych stron, korzyści i zagrożeń; rozumienie strategii organizacyjnej w perspektywie długoterminowej.	
Poziomy	**Opis**
A	▪ porusza się w obrębie powszechnie stosowanych metod działania; ▪ postępuje według utartych schematów; ▪ identyfikuje najważniejsze elementy planu biznesowego lub strategii organizacji; ▪ demonstruje rozumienie kluczowych zagadnień strategicznych; ▪ cele biznesowe formułuje na bieżąco, jest skoncentrowany na najbardziej aktualnych zadaniach; ▪ unika nowych sposobów działania.
B	▪ deklaruje poparcie dla nowych rozwiązań; ▪ ocenia wpływ działań indywidualnych na szeroko rozumianą strategię biznesową; ▪ szybko identyfikuje wpływ nowych okoliczności na bieżącą sytuację w organizacji; ▪ przygotowuje plany działań zaradczych.
C	▪ modyfikuje dostępne rozwiązania; ▪ planuje działania biznesowe w perspektywie długoterminowej; ▪ tworzy różne warianty scenariuszy biznesowych; ▪ ocenia aktualne możliwości podległych komórek organizacyjnych i projektuje ich zmiany zgodnie z tendencjami rozwoju rynku.
D	▪ rozumie związki, dynamikę i wpływ innych graczy rynkowych na strategię biznesową i potrzeby własne firmy; ▪ projektuje nowe strategie i zintegrowane działania zapewniające umocnienie pozycji i rozwój firmy.

PRZYWÓDZTWO	
Umiejętność ustalania celów strategicznych oraz wspólnej wizji, podejmowanie skutecznych decyzji, motywowanie i inspirowanie innych do zaangażowania, podejmowanie działań w celu ich realizacji.	
Poziomy	**Opis**
A	▪ ustala cele innym oraz monitoruje postępy; ▪ optymalizuje zasoby zespołu/działu, analizując silne i słabe strony jego członków; ▪ zapewnia wsparcie i zachętę dla zespołu/działu w celu osiągnięcia celu.
B	▪ rozwiązuje proste problemy w znanych sytuacjach; ▪ interesuje się własnymi obszarami działalności i angażuje się w działania w ich obszarze; ▪ stara się wyrażać myśli i koncepcje w sposób zrozumiały dla odbiorcy; ▪ postrzega zespół jako grupę przyjaciół, np. wyklucza osoby, które nie znajdują się w jego grupie.
C	▪ daje regularnie informacje zwrotne; ▪ ustala jasny kierunek działań i utrzymuje go krok po kroku; ▪ podejmuje decyzje i motywuje pracowników zespołu/działu w trudnych i niesprzyjających okolicznościach; ▪ ustala cele i stwarza możliwości, które zwiększają osiągnięcie sukcesu; ▪ tworzy kulturę podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za nie.
D	▪ rozwija i jest mentorem dla przyszłych liderów w organizacji; ▪ podejmuje trudne decyzje wpływające na całą organizację; ▪ dzięki osobistemu zaangażowaniu i postawom transformuje organizację; ▪ zarządza zmianami.

UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO PLANOWANIA Opracowywanie realistycznych planów działania, ustalanie konkretnych i realistycznych priorytetów działań, przewidywanie przyszłych potrzeb i problemów, opracowywanie planów awaryjnych, myślenie perspektywiczne.	
Poziomy	**Opis**
A	▪ opracowuje plany działań w krótkim horyzoncie czasowym; ▪ wykorzystuje podstawowe elementy technik do planowania działań; ▪ zbyt szybko ocenia problem; ▪ zdobywa informacje, ale nie są one kluczowe; ▪ widzi całą sytuację tylko z jednego punktu widzenia.
B	▪ uczestniczy w planowaniu działań w swoim zespole; ▪ stosuje znane w firmie narzędzia planowania; ▪ dostrzega powiązania przyczynowo-skutkowe; ▪ umiejętnie ocenia zgodność wyników analizy z faktami.
C	▪ opracowuje plany działań w dłuższej perspektywie; ▪ kontroluje etapy zaawansowania działań w zespole lub organizacji; ▪ wzbogaca planowanie oferty produktowej w oparciu o analizę potrzeb rynku; ▪ przewiduje zdarzenia i działania, widzi połączenia i powiązania pomiędzy problemami; ▪ dobiera właściwe narzędzia analityczne w celu rozwiązania problemu; ▪ przedstawia informacje w logiczny sposób.
D	▪ tworzy nowe standardy planowania działu lub dla organizacji; ▪ rozwija plany zintegrowanych działań rozwojowych w dłuższej perspektywie; ▪ przygotowuje awaryjne plany działań rozwojowych w razie potrzeby; ▪ przewiduje zdarzenia i działania w dłuższej perspektywie; ▪ rozwija nowe narzędzia analizy, wprowadza procedury dla poprawienia efektywności analiz; ▪ diagnozuje złożone problemy, wyciąga wnioski i poszukuje opcjonalnych rozwiązań.

Przykładowy model kompetencyjny dla pracownika placówki medycznej

Poziomy	Opis
A	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
D	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawiane pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania). Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań, przejawianie nowych zachowań z zakresu kompetencji.

UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY Efektywne planowanie czasu potrzebnego do wykonania własnych zadań, ustalanie priorytetów i standardów, uporządkowanie pracy według pewnego systemu i optymalne wykorzystanie czasu potrzebnego na wykonanie zadań. Umiejętność doboru i korzystania z odpowiednich zasobów i środków do wykonania zadań.	
Poziomy	**Opis**
A	▪ obowiązki wykonuje w sposób chaotyczny, nieuporządkowany; ▪ korzysta z narzędzi organizacji pracy (poczta e-mail, kalendarz, inne); ▪ stosuje metodyczne podejście do realizacji zadań w określonym czasie.

B	▪ dzieli zadania na etapy; ▪ ocenia ważność kolejnych kroków w procesie planowania; ▪ ustala priorytety zadań.
C	▪ upewnia się, że bieżące zadania są realizowane zgodnie z planem; ▪ aktualizuje harmonogramy zadań.
D	▪ wdraża nowe standardy planowania i organizacji pracy w przedsiębiorstwie; ▪ wyciąga wnioski z zaistniałych zmian oraz powstałych okoliczności i redefiniuje plany realizacji zadań.

UMIEJĘTNOŚĆ POSZUKIWANIA, GROMADZENIA I PRZETWARZANIA INFORMACJI

Umiejętność podejmowania działań na różnych poziomach w poszukiwaniu znaczących informacji z danego obszaru poprzez prowadzenie systematycznych badań, wynajdowanie unikatowych źródeł, uzgadnianie niespójnych danych, a także przechowywanie informacji w sposób zapewniający łatwy do nich dostęp i przetwarzanie, korzystanie z tych informacji na rzecz dalszego rozwoju biznesu.

Poziomy	Opis
A	▪ korzysta z podstawowych i łatwo dostępnych źródeł informacji; ▪ zraża się trudnościami w dotarciu do informacji; ▪ poszukuje informacji i gromadzi je, ale w sposób niesystematyczny.
B	▪ zbiera informacje na dany temat; ▪ pyta w celu uzyskania potrzebnej informacji.
C	▪ zna i stosuje narzędzia do poszukiwania informacji; ▪ poszukuje i gromadzi informacje w sposób systematyczny; ▪ weryfikuje zgromadzone informacje.
D	▪ dogłębnie i dokładnie bada problem; ▪ konsekwentnie zbiera dane, aby poznać problem od środka; ▪ doskonali standardy i narzędzia do poszukiwania informacji.

NASTAWIENIE NA PACJENTA

Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji z pacjentem, wzmacnianie tych relacji poprzez tworzenie sprzyjającego klimatu do podejmowania decyzji handlowych. Koncentrowanie się na kliencie. Umiejętność rekomendowania rozwiązań sprzedażowych, które zwiększają wartość biznesu klienta.

Poziomy	Opis
A	▪ nie dopasowuje usług i produktów do potrzeb pacjenta; ▪ nie rozumie i nie rozpoznaje potrzeb klienta; ▪ kontaktuje się z klientem w odpowiedzi na jego sygnał; ▪ nie poszukuje nowych relacji biznesowych.
B	▪ w razie potrzeby zwraca się do przełożonych o pomoc w celu spełnienia życzeń klienta; ▪ rozumie zasady działania biznesu i otoczenia klienta; ▪ identyfikuje się z tokiem rozumowania klienta; ▪ wychodzi naprzeciw indywidualnym potrzebom klientów.
C	▪ dba o wizerunek firmy i zespołów roboczych; ▪ zgłasza nowe rozwiązania w celu usprawnienia procesów/zwiększenia zadowolenia klienta; ▪ dba o wysoką jakość dostarczanych usług i produktów; ▪ zastrzeżenia klientów wykorzystuje do formułowania nowych rozwiązań.
D	▪ uzyskuje informacje o sytuacji klienta dzięki wiarygodności i zaufaniu, którym obdarza go klient; ▪ elastycznie dopasowuje się do potrzeb i specyfiki klienta; ▪ ustala priorytety i alokuje zasoby w celu rozwiązania problemów klienta; ▪ pełni funkcję ambasadora marki firmy; ▪ umiejętnie buduje formalne i nieformalne relacje z klientem.

UMIEJĘTNOŚĆ BUDOWANIA SIECI KONTAKTÓW Umiejętność budowania i wykorzystywania kontaktów powstałych w wyniku formalnych i nieformalnych znajomości oraz radzenia się i konsultowania z innymi w celu rozwoju biznesu firmy.	
Poziomy	**Opis**
A	▪ sporadycznie nawiązuje nowe kontakty biznesowe; ▪ intensyfikuje bezpośrednie lub pośrednie kontakty biznesowe;
B	▪ inicjuje kontakty z innymi w celu nawiązania relacji biznesowych; ▪ na bieżąco nawiązuje kontakty biznesowe w zależności od aktualnej sytuacji; ▪ rozwija i podtrzymuje znajomości/sieć kontaktów biznesowych.
C	▪ buduje własne sieci kontaktów biznesowych; ▪ nawiązuje kontakty z konkurencyjnymi ze sobą środowiskami.
D	▪ aktywnie rozwija własne sieci kontaktów biznesowych; ▪ w celu identyfikacji nowych możliwości i uzyskania wiedzy rynkowej zawiera sojusze biznesowe.

ZORIENTOWANIE NA WYNIK/SUKCES Umiejętność skoncentrowania się na działaniach umożliwiających osiąganie i przekraczanie celów. Determinacja w działaniu oraz proaktywne nastawienie.	
Poziomy	**Opis**
A	▪ skupia się na części powierzonego zadania; ▪ ustala osiągalne cele; ▪ realizuje zadania w ustalonym terminie.
B	▪ modyfikuje organizację pracy własnej w celu poprawy wyników; ▪ jest dumny, kiedy osiąga wyniki działań powyżej oczekiwań; ▪ podnosi standardy pracy własnej.
C	▪ widzi cele biznesowe w długoterminowej perspektywie; ▪ dąży do osiągnięcia osobistych celów zgodnie z celami biznesowymi firmy; ▪ stawia sobie ambitne cele.
D	▪ podejmuje decyzje, wybiera właściwe cele, ocenia możliwości zasobów, aby podnieść wyniki organizacji; ▪ inspiruje i wspiera innych w osiąganiu ponadprzeciętnych wyników; ▪ uparcie dąży do wyznaczonych celów, biorąc pełną odpowiedzialność za ich realizację.

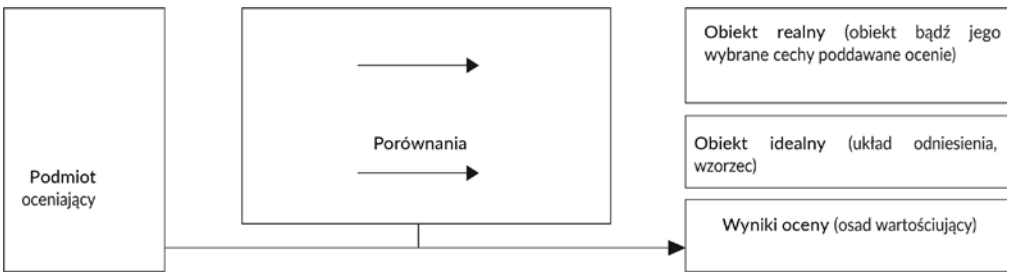
3. Instrukcje i ankiety przeprowadzenia ocen pracowniczych

Kompetencje pracowników mają istotne znaczenie w każdym procesie związanym z cyklem ZZL. Dodatkowo stanowią znakomitą bazę zarówno do planowania zasobów ludzkich, podejmowania decyzji dotyczących przemieszczeń, jak i tworzenia systemu wynagrodzeń. Warto więc przypomnieć sobie, jak można je mierzyć:

- **Assessment / Development Center** – uczestnicy podczas spotkania wykonują serię ćwiczeń. Zadania dobrane są tak, aby uczestnicy mieli okazję wykazać się konkretnymi kompetencjami.
- **Metoda 180 stopni** – zebranie informacji o pracowniku z dwóch niezależnych źródeł. Jest to tzw. model negocjacyjny, ponieważ ocena finalna jest składową oceny przełożonego i pracownika. Jest to jedna z najczęściej stosowanych metod w polskich przedsiębiorstwach. Ocena kompetencji pracownika metodą 180 stopni została gruntownie opisana w materiałach szkoleniowych fazy I projektu.
- **Metoda 360 stopni** – informacje o pracowniku pochodzą z kilku źródeł (zazwyczaj oceny dokonuje: pracownik, przełożony, podwładny, współpracownik). Metoda ta uważana jest za najbardziej obiektywną. Ocena końcowa oblicza jest zazwyczaj ze średniej arytmetycznej.
- **Test kompetencji –** to pomiar poziomu wiedzy z danego zakresu. Pytania wchodzące w skład testu opracowywane są tak, aby diagnozowały poszczególne wskaźniki (opisane językiem zachowań) charakteryzujące daną kompetencję. Każde pytanie w teście składa się z krótkiego opisu sytuacji zadaniowej lub społecznej oraz trzech możliwości reakcji. Zadaniem osoby ocenianej jest wskazanie zachowania, które jej zdaniem jest najbardziej efektywne w opisanej sytuacji, oraz tego, które jej zdaniem jest najmniej efektywnym zachowaniem.
- **Wywiad behawioralny** – osobie badanej zostają zadane pytania mające na celu wywołać opis przeszłych zachowań powiązanych z diagnozowanymi kompetencjami. Metoda ta opiera się na założeniu, że przeszłe zachowania są doskonałym predykantem przyszłych zachowań. Pytania w wywiadzie są ukierunkowane na konkretne wskaźniki (zachowania, w tym także na sytuacje stresowe, którymi są między innymi konflikty w pracy) zidentyfikowane w ramach kompetencji.
- **Obserwacja uczestnicząca** – obserwacja uczestnicząca polega na obserwacji podczas wykonywania pracy pracownika przez wykwalifikowanego konsultanta.

Istota oceniania – pojęcie i cele

Wśród licznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ocenianie pracowników odgrywa szczególna rolę. Jest bowiem podstawa większości decyzji podejmowanych w ramach funkcji personalnej. Każda decyzja personalna powinna być poprzedzana oceną. Podjęcie zaś właściwej decyzji zależy od jakości informacji stanowiących jej podstawę. Ocena to proces skomplikowany, będący nośnikiem potrzebnych informacji. Może on być wyrażony w formie ustnej lub pisemnej. Zasadniczym celem oceny jest wartościowanie postaw pracowników, cech osobowych, zachowań, poziomu wykonywanych zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji. Z kolei ocena najczęściej jest interpretowana jako osąd wartościujący i jako skutek procesu oceniania. Owa opinia wartościująca powstaje w następstwie porównania obiektu oceny bądź jego wybranych cech z przyjętym wzorcem. Można to wyrazić graficznie.



W oparciu o literaturę przedmiotu możemy mówić o trzech koncepcjach oceny:

1. Koncepcja oceny według cech (wejście) — w centrum oceny znajduje się osobowość pracownika, jego cechy uważane za ważne (np. lojalność, kreatywność itp.).
2. Koncepcja oceny według czynności (transformacja) — w centrum oceny znajduje się zachowanie pracownika rozumiane jako sposób wykonywania czynności.
3. Koncepcja oceny według wyników (wyjście) — w centrum oceny znajdują się rezultaty czynności oceniane na podstawie z góry ustalonych celów.

Każda z powyższych koncepcji ma swój początek w innym punkcie procesu pracy.

Ocenianie pracowników może być wykorzystane do różnych celów. Wyróżniamy tu trzy grupy:

- cele administracyjne — wykorzystanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej (przyjęcia, przemieszczanie i wynagradzanie pracowników);
- cele informacyjne — dostarczenie menedżerom informacji o ich podwładnych, a pracownikom o ich słabych i mocnych stronach;
- cele motywacyjne — dostarczenie pracownikom informacji zwrotnej, motywującej ich do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Ocena pracownika spełnia dwie funkcje:

- ewolucyjna — ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku;
- rozwojowa — ocenia się pracowników pod kątem ich potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy.

Połączenie tych dwóch funkcji oceniania z jej aspektami organizacyjnymi i psychospołecznymi ukazuje nam układ ważnych celów oceny.

System okresowych ocen pracowników

System ocen okresowych pracowników jest uniwersalnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Oceny okresowe mają charakter kompleksowy, obejmują całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, zawierają również elementy oceny jego umiejętności oraz postaw wobec pracy, przełożonych, podwładnych i zakładu pracy.

Okresowe oceny nie tylko umożliwiają ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale pozwalają również planować zadania na przyszłość oraz dbać o określone potrzeby rozwojowe pracowników. Są one oparte na z góry określonych zasadach, kryteriach i technikach znanych ocenianym i oceniającym. Warunkują planowość, obiektywizm i porównywalność dokonywanych ocen. Z powyższych względów oceny okresowe mogą być podstawą podejmowania decyzji zarówno bieżących, jak i perspektywicznych, dotyczących zadań, polityki kadrowej i kwestii płacowych w organizacji. Mają one ponadto walor motywacyjny oraz mogą stanowić doskonałe źródło informacji dla kierownictwa o bieżących i przyszłych problemach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

System oceniania pracowników zwykle bywa ujmowany jako celowo dobrany i zorganizowany zbiór elementów i relacji miedzy nimi zachodzących. Ma na celu poprawę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście realizacji założonych celów. Do najistotniejszych elementów systemu oceniania możemy zaliczyć:

- cele – odpowiadają na pytanie: dlaczego oceniamy?
- kryteria – odpowiadają na pytanie: co oceniamy?
- przedmiot – odpowiada na pytanie: kogo oceniamy?
- podmiot – odpowiada na pytanie: kto ocenia?
- techniki – mówią o tym, jak oceniamy.
- częstotliwość – informuje o tym, kiedy oceniamy.

W związku z powyższym skuteczny system oceniania powinien:

- charakteryzować się jasno sformułowanymi celami, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego wykorzystane zostaną wyniki oceny;
- wyróżniać się starannie dobranymi pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów kryteriami i technikami oceniania oraz prostotą posługiwania się nimi;
- obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie;
- być znany i akceptowany w środowisku pracy;
- uwzględniać specyfikę danej organizacji;
- być sprawiedliwy i obiektywny;
- być otwarty i podatny na zmiany.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych pracowników odbywa się w trzech wzajemnie ze sobą powiązanych fazach:

P r o j e k t o w a n i e s y s t e m u o b e j m u j a c e g o o k r e ś l e n i e: celów, zasad, przedmiotu, podmiotu, kryteriów, metod i narzędzi ocen oraz procedury (sposobu wdrożenia i wykorzystania ocen).

W d r o ż e n i e s y s t e m u o c e n o b e j m u j ą c e:

- przygotowanie psychologiczne przedmiotu i podmiotu oceny,
- przygotowanie organizacyjne,
- przeprowadzanie oceniania,
- opracowanie wyników ocen.

W y k o r z y s t a n i e o c e n do realizacji procesu kadrowego we wszystkich jego elementach.

Skuteczne zaprojektowanie i wdrożenie systemu ocen okresowych pracowników jest zdeterminowane przez następujące czynniki:

- rodzaj działalności,
- wielkość organizacji,
- cele strategiczne firmy,
- metodę zarządzania,
- styl kierowania,
- poziom kierowania,
- autorytet oceniających,
- wiek pracowników.

Cel systemu ocen okresowych pracowników

W szerokim rozumieniu system ocen pracowniczych sprzyja osiągnieciu następujących celów:

1. Dostarczenie informacji o ilości i jakości pracy wykonanej przez pracownika, co pozwala kierownictwu ustalić podstawy do zróżnicowania płac i uposażenia pracowników.
2. Uzasadnienie decyzji osobowych na podstawie uzyskanych informacji o słabych i mocnych stronach pracownika, których celem będzie:
   - planowanie zatrudnienia w organizacji,
   - przesunięcie na inne stanowisko pracy,
   - zwolnienie.

3. Umożliwienie oceny sprawności instrumentów zarządzania kadrami, a więc:
   – oceny procedur doboru kandydatów do pracy (w tym selekcji pracowników),
   – przydziału pracowników na inne stanowiska pracy,
   – analizy wszelkiego rodzaju przedsięwzięć doskonalenia organizacji pracy i jej efektów.
4. Identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznanie potrzeb pracowników dotyczących doskonalenia i kształcenia.
5. Popieranie indywidualnego rozwoju pracownika oraz tworzenie atmosfery i warunków do kierowania własną karierą.
6. Doskonalenie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi.
7. Informowanie pracowników o wynikach uzyskanych dzięki zastosowanemu systemowi ocen (feedback) oraz o postępach, jakich dokonali w swojej pracy po zastosowaniu zaleceń wynikających z dokonanej oceny.

Zasady i kryteria systemu ocen okresowych pracowników

Zasady ocen pracowników stosowane w organizacji są skorelowane z przyjętym przez przedsiębiorstwo systemem ocen pracowników. Czym jest system ocen? Otóż system ocen jest to układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i spójnych kryteriów przyjętych przez kierownictwo firmy i uznanych przez zatrudnionych pracowników.

W realizacji systemu oceniania pracownika należy zachować pewne prawidłowości nazwane wcześniej zasadami. Oto one:

1. Ocena pracownika powinna służyć określonemu celowi, przy czym cel ten powinien być znany zarówno ocenianemu, jak i oceniającemu.
2. Ocena powinna być oparta na jasnych dla obydwu stron kryteriach, które powinny być podane do publicznej wiadomości; kryteria te powinny być na tyle elastyczne, aby uwzględniały różnice zawodowe oraz specjalizacje zatrudnionych pracowników.

3. System ocen powinien być dostosowany do specyfiki organizacji. Oceną należy obejmować bez wyjątku wszystkich pracowników.
4. System ocen powinien być jawny, znany i akceptowany przez pracowników.
5. Oceny pracowników powinny odbywać się w okresie dogodnym dla pracownika i w warunkach sprzyjających tego rodzaju rozmowom, w atmosferze zaufania i szczerości.
6. Właściwie przeprowadzone oceny powinny przynieść korzyści tak organizacji, jak i pracownikom. Organizacja może oczekiwać:
   - zwiększenia efektywności pracy przez poszczególnych pracowników, zwłaszcza tych, którzy odstawali od ogólnych wymogów, wprowadzania zmian w zatrudnieniu, dokonania przemieszczeń pracowników;
   - tworzenia nowych składów zespołów zadaniowych lub powoływania ich;
   - skatalogowania najlepszych pracowników i opracowania dla nich ścieżek rozwojowych;
   - skatalogowania pracowników wymagających przeszkolenia, przekwalifikowania lub zwolnienia;
   - określenia potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników;
   - zwiększenia natężenia motywacji oraz zintegrowania pracowników z firmą i jej celami;
   - ściślejsze powiązania wysokości wynagrodzenia z wynikami pracy zatrudnionego;
   - wzbogacenia bazy danych o zatrudnionych pracownikach;
   - uzyskania informacji o zatrudnionych pracownikach, ich zaangażowaniu w pracę.

Z kolei pracownik po ocenie najczęściej oczekuje:

- zaspokojenia psychicznej potrzeby oceny wykonywanej pracy oraz własnej osoby;
- uświadomienia sobie wytkniętych wad, posiadanych braków lub zalet;
- wskazania drogi, jaką powinien postępować, aby realizować się jako pracownik;
- uzyskanie potwierdzenia bezpieczeństwa dalszego zatrudnienia, co wiąże się z bezpieczeństwem socjalnym,
- drogi rozwoju, w tym awansu zawodowego i płacowego.

Kryteria oceny

Kryteria oceny i ich właściwy dobór mają szczególne praktyczne znaczenie związane przede wszystkim z celem lub celami, którym ocenianie ma służyć. W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnić można cztery podstawowe grupy kryteriów, a mianowicie:

– osobowościowe,
– behawioralne,
– kwalifikacyjne,
– efektywnościowe.

K r y t e r i a o s o b o w o ś c i o w e z punktu widzenia procesu oceniania obejmują względnie stałe cechy psychiki pracownika z wyłączeniem jego sfery intelektualnej, a więc inteligencji i zdolności. Rola i znaczenie tych kryteriów są zróżnicowane w zależności od wymagań związanych ze stanowiskiem pracy oraz charakterem danej pracy. Są one szczególnie ważne w tych przypadkach, w których relacje interpersonalne i różne rodzaje więzi mają duże znaczenie dla efektywności wykonywanej pracy.

K r y t e r i a b e h a w i o r a l n e wiążą się z wyróżnieniem tych cech, które najbardziej odpowiadają określonym zachowaniom pracowników lub zespołów pracowniczych ze względu na charakter, wymogi, treść pracy, a także tradycję i etykę zawodową. Dlatego dąży się do wyszczególnienia specyficznych wzorców zachowań dla określonych stanowisk, które powinny sprzyjać zwiększaniu efektywności pracy, np. pielęgniarka musi być cierpliwa , lekarz dyskretny. Stąd wiele zawodów, stanowisk pracy narzuca określone specyficzne wzorce zachowań, determinując inne cechy i kryteria jako mało istotne. Spośród najczęściej definiowanych i oczekiwanych stanów zachowań można wymienić zdyscyplinowanie, aktywność, uczciwość, lojalność itp. Ważne jest, aby w praktyce oceniania sposób stosowania

i wykorzystania tych kryteriów był w miarę wyważony. Oznacza to, że kryteria behawioralne w wielu sytuacjach są przeceniane np. kosztem kryteriów efektywnościowych.

K r y t e r i a k w a l i f i k a c y j n e obejmują ogół wiedzy i umiejętności, które pozwalają pracownikowi na podejmowanie i realizowanie określonych zadań w organizacji związanej z pracą na stanowisku. Kryteria kwalifikacyjne określają precyzyjnie nie tylko informacje na temat wykształcenia zdobytego w szkołach, na kursach, wykładach, seminariach, ale również informacje o praktycznych umiejętnościach zawodowych takich jak: umiejętność wspólnego rozwiązywania konfliktów, dobór właściwej strategii rozwoju, umiejętność obsługi komputera itp. Powyższą listę można dalej rozwijać, uzupełniając ją o liczne kryteria odpowiadające specyficznym wymaganiom kwalifikacyjnym na poszczególnych stanowiskach pracy. Kryteria te stanowią zobiektywizowane źródło informacji o wymaganiach stanowiska pracy, mają szczególne znaczenie przy rekrutowaniu, przemieszczaniu pracowników wewnątrz firmy, awansowaniu i szkoleniu.

K r y t e r i a e f e k t y w n o ś c i o w e wyrażają wyniki pracy zarówno w ujęciu rzeczowym, jak i wartościowym w sensie ekonomicznym, z możliwością uwzględnienia rachunku kosztów i wyników. Mogą one być wykorzystywane w przypadku indywidualnego pracownika, a także zespołu, a nawet w odniesieniu do całej organizacji, dlatego służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Należy pamiętać o tym, że pomimo ich pierwszoplanowej roli wymagają one interpretacji łącznej wraz z wcześniej wymienionymi kryteriami. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: wykonanie kluczowych zadań w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, wyniki ekonomiczne, np. wartość sprzedaży, uzyskane oszczędności, obniżka kosztów związanych z naprawami gwarancyjnymi, skrócenie cyklu inwestycyjnego itp. Do najtrudniejszych spraw związanych z kryteriami efektywnościowymi należy ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy pracownika lub zespołu, dlatego też powinny być one stosowane wówczas, gdy ocenianie służy sprawdzeniu przydatności pracownika, nagradzaniu, premiowaniu i zwalnianiu.

Techniki oceniania

Technika oceniania rozumiana jest tu jako organizacyjna strona zbierania informacji o pracowniku (pracownikach), przy czym wybór konkretnej techniki zależy od celu, dla jakiego te informacje są potrzebne, wielkości załogi przedsiębiorstwa, przyjętych w firmie kryteriów ocen, czasu, jakim dysponujemy na zebranie danych oraz wdrożonego systemu oceniania. Wszystkie stosowane metody oceny można podzielić na dwie grupy:

- metody relatywne – ocena dokonywana jest na podstawie porównywania pracowników,
- metody absolutne – ocena polega na porównaniu wyników pracownika z ustalonymi standardami.

Poniżej zaprezentowany został arkusz do oceny pracownika.

ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA NA STANOWISKU REJESTRATORKA

I. DANE DOTYCZĄCE OCENIANEGO PRACOWNIKA

Imię i nazwisko:	Stanowisko:
Data urodzenia:	Data zatrudnienia w firmie:
Wykształcenie:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:
Doświadczenie:	Staż pracy w firmie:
Komórka organizacyjna:	Staż pracy ogółem:
Język obcy:	Obsługa komputera:

II. DANE DOTYCZĄCE POPRZEDNIEJ OCENY

Ocena/poziom:	
Data sporządzenia:	
Data……. ..... (podpis osoby wypełniającej)	

III. OCENA PRACY

CZĘŚĆ A

Proszę udzielić odpowiedzi na poniższe pytania, wstawiając znak X w odpowiednią kratkę.

Skala:
1- oznacza: pracownik bardzo rzadko spełnia oczekiwane wymagania na jego obecnym stanowisku.
2- oznacza: pracownik rzadko spełnia oczekiwane wymagania na jego obecnym stanowisku.
3- oznacza: pracownik często spełnia oczekiwane wymagania na jego obecnym stanowisku.
4- oznacza: pracownik stale przekracza oczekiwane wymagania na jego obecnym stanowisku.

	1	2	3	4
Rzetelność *(rozważne, precyzyjne i dokładne wykonywanie działań)*				
Wytrwałość *(realizacja swoich zadań do końca, niezniechęcanie się do wykonywanej pracy)*				
Odporność na stres *(realizowanie zadań w sytuacjach trudnych, pod presją, konstruktywna reakcja na krytykę)*				
Łatwość w nawiązywaniu kontaktów *(potrafi podtrzymać rozmowę, otwartość)*				
Kreatywność *(pomysłowość, wychodzenie z propozycjami)*				
Dokładność *(dbałość o jakość i wyniki wykonywanej przez siebie pracy)*				
Samodzielność *(ma duży potencjał oraz szybko się rozwija)*				

CZĘŚĆ B

Proszę udzielić odpowiedzi na poniższe pytania, zaznaczając znakiem X odpowiednią literę.

Czy pracownik działa systematycznie?

(postępuje zgodnie z przyjętymi założeniami, nie odkłada niczego na później)

a) Tak, pracownik zawsze wykonuje pracę systematycznie
b) W zasadzie tak, bardzo rzadko zdarza się, że pracownik odłoży coś na później, wtedy ma istotny powód.
c) Pracownik rzadko coś odkłada na później, jednak nie ma do tego istotnych powodów.
d) Nie, pracownik nie postępuje zgodnie z założeniami i często odkłada zadania na później.

Czy pracownik przestrzega terminowości?

(wykonuje powierzone zadania w wyznaczonym czasie)

a) Tak, pracownik zawsze wykonuje powierzone zadania na czas.
b) Pracownik bardzo rzadko nie zdąży wykonać zadania na czas.
c) Pracownik rzadko nie wykonuje zadań w określonym czasie.
d) Nie, pracownik nie wykonuje zadań w wyznaczonym czasie.

Jak pracownik potrafi współpracować z innymi pracownikami?

(umiejętność skutecznego porozumiewania się i wykonywania zadań z innymi)

a) Pracownik zawsze umiejętnie współpracuje z innymi pracownikami i zawsze potrafi się z nimi porozumieć.
b) Pracownik bardzo często wykazuje umiejętność współpracy z innymi.
c) Pracownik rzadko potrafi współpracować z innymi pracownikami.
d) Pracownik nie potrafi współpracować z innymi pracownikami.

Czy pracownik jest punktualny?

(nie spóźnia się do pracy)

a) Tak, pracownik zawsze stawia się w pracy na czas.
b) Pracownik bardzo rzadko się spóźnia (ma wtedy istotny powód).
c) Pracownik czasami się spóźnia bez uzasadnionej przyczyny.
d) Nie, pracownik często się spóźnia do pracy.

Postępy pracownika w ciągu ostatnich 12 miesięcy

(ilość i jakość wykonywanych zadań w stosunku do okresu poprzedniego)

a) Pracownik w tym czasie wykonał dużo więcej zadań, a jakość ich wykonania była wyższa niż w poprzednim badanym okresie.
b) Pracownik wykonał niewiele więcej zadań, jednak jakość ich wykonywania przerosła jakość z poprzedniego okresu.
c) Pracownik wykonał mniej więcej tyle samo zadań o takiej samej jakości.
d) Pracownik wykonał mniej zadań niż w okresie poprzednim / jakość wykonywanych zadań uległa znacznemu zmniejszeniu.

Motywacja do pracy

(zależność pomiędzy wykonywaną pracą a potrzebą dodatkowego motywowania pracownika)

a) Pracownik stale wykonuje pracę na wysokim poziomie i nie wymaga stosowania dodatkowych motywatorów.
b) Pracownik wykonuje zadania dobrze, rzadko wymaga dodatkowej motywacji.
c) Pracownik wykonuje swoją pracę należycie, jednak czasami wymaga użycia dodatkowych motywatorów.
d) Pracownik wykazuje stałą potrzebę motywowania, w innym wypadku nie wykonuje należycie powierzonych mu zadań.

Umiejętności menadżerskie

(czy pracownik potrafi kierować podwładnymi, planować i podejmować decyzje)

a) Pracownik posiada doskonałe umiejętności menedżerskie i nie potrzebuje konsultacji.
b) Pracownik posiada umiejętności menedżerskie, rzadko potrzebuje konsultacji.
c) Pracownik posiada umiejętności menedżerskie, jednak często potrzebna jest konsultacja.
d) Pracownik nie posiada umiejętności menedżerskich i stale wymaga pomocy.

CZĘŚĆ C

Proszę udzielić odpowiedzi na poniższe pytania, wstawiając znak X w odpowiednią kratkę.

Skala:
Niezadowalająca: pracownik nie posiada danych umiejętności; nie potrafi nawiązywać kontaktów; wdaje się w ciągłe konflikty.
Dobra: pracownik posiada umiejętności na poziomie wystarczającym; komunikacja przebiega pozytywnie; konflikty rozwiązuje szybko i sprawnie.
Bardzo dobra: pracownik posiada umiejętności ponad normę; brak jakichkolwiek konfliktów, szybki i łatwy przepływ informacji.

Oceń umiejętność współpracy i komunikowania się z innymi pracownikami:

Współpraca/ Komunikowanie się: *(płynny przepływ informacji, dobre kontakty)*	Bardzo dobra	Dobra	Niezadowalająca *(konieczność poprawy)*
Przełożeni			
Współpracownicy tego samego szczebla			
Pracownicy innych działów			
Pacjenci			
Umiejętność rozwiązywania problemów *(czy pracownik potrafi rozwiązywać trudne sytuacje)*			
Jakość wykonywanej pracy *(czy praca wykonywana jest systematycznie, dokładnie)*			
Wprowadzenie nowych działań, zmian w pracy *(chęć udoskonalania pracy w dziale)*			

Inne informacje, które według ocenianego są istotne dla wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku:

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

IV. SILNE I SŁABE STRONY OCENIANEGO

W jakich dziedzinach pracownik radzi sobie szczególnie dobrze? (podać szczegóły)

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Jakie elementy pracy należałoby usprawnić?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

V. SZKOLENIA

Szkolenia, w jakich brał udział pracownik od ostatniej oceny:

Nazwa kursu:	Data:	Wyniki:

Wymagania w zakresie dalszego szkolenia:

Typ szkolenia:	Przewidywany termin szkolenia:

VII. OCENA KOŃCOWA

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Przyjmuję do wiadomości wynik powyższej oceny / Zgłaszam zastrzeżenia do powyższej oceny (niepotrzebne skreślić; jeśli pracownik zgłasza zastrzeżenia – należy uzasadnić)

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

. . . . . .
data i podpis ocenianego pracownika

4. Modele rozwojowe

Jak rozwijać pracownika w placówce medycznej?

Menedżer powinien zadbać o szkolenia personelu w zakresie umiejętności nawiązywania kontaktu, słuchania, komunikowania się czy asertywności. Pacjenci coraz częściej zwracają bowiem na to uwagę i jest to decydujący czynnik w wyborze placówki. Co jeszcze powinien wiedzieć szef, aby aktywnie współuczestniczyć w kształtowaniu rozwoju swoich pracowników?

W ostatnich latach na polskim rynku usług medycznych **pacjent przestaje być biernym odbiorcą** oddziaływań lekarza na rzecz przyjęcia postawy typowej dla świadomego swoich praw i oczekiwań klienta. Ponieważ świadczenia zdrowotne należą do tzw. usług profesjonalnych, tj. charakteryzują się wiedzą specjalistyczną oraz wysokimi kwalifikacjami wykonujących je osób, ograniczoną kontrolą jakości, a także niepewnością zakupu, większość osób nadal ma kłopot z ich trafną oceną. Ze względu na fakt, że nieliczni pacjenci są w stanie wybrać placówkę ochrony zdrowia, kierując się względami merytorycznymi, w procesie podejmowania decyzji konsumenckich szczególnego znaczenia nabierają np. **opinie o danym ośrodku, medialne przekazy reklamowe, informacje z forów internetowych** i wiele innych.

4 kompetencje społeczne, które warto rozwijać u pracowników:

1. Umiejętność budowania dobrego kontaktu z pacjentem.
2. Zdolność do skutecznego komunikowania się.
3. Umiejętność asertywnego radzenia sobie w sytuacjach trudnych.
4. Umiejętność udzielania wsparcia o charakterze emocjonalnym.

Pacjent wybierze tego lekarza, z którym będzie się mógł szybko i sprawnie umówić na wizytę oraz któremu zaufa i z chęcią zawierzy swoje problemy. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera **relacja, jaką personel ośrodka ochrony zdrowia zbuduje z pacjentami**. Może się ona przyczynić do rynkowego sukcesu danej placówki lub doprowadzić do jej porażki. Myśląc o rozwoju zarządzanych ośrodków, menedżerowie ochrony zdrowia nie mogą zatem pomijać rozwoju kompetencji społecznych swoich pracowników.

Relacja personelu ośrodka ochrony zdrowia z pacjentami nabiera szczególnego znaczenia. Może się przyczynić do rynkowego sukcesu danej placówki lub doprowadzić do jej porażki.

Zadania menedżera ochrony zdrowia

Pozytywny wizerunek organizacji ochrony zdrowia jest współcześnie **jednym z ważniejszych wyznaczników decyzji pacjenta o wyborze ośrodka**, z którego oferty skorzysta. Ponieważ świadczenia medyczne należą do tzw. usług profesjonalnych, większość klientów opiera się w swoich decyzjach nie tyle na ocenie specjalistycznej wiedzy i umiejętności usługodawców, ile na **szacunku i zaufaniu w relacjach z pacjentami**. Menedżer zarządzający placówką ochrony zdrowia nie może zatem lekceważyć potrzeby doskonalenia swojej kadry nie tylko w aspekcie instrumentalnym, ale także interpersonalnym – związanym z umiejętnościami z zakresu nawiązywania kontaktu, aktywnego słuchania, skutecznego komunikowania czy asertywności.

Współcześnie na rynku szkoleń istnieje bardzo szeroka oferta rozmaitych prowadzonych metodami aktywnymi kursów rozwijających kompetencje społeczne personelu medycznego. Wiedza na temat ich istoty, roli, sposobu planowania,

realizacji i oceny umożliwia wybór takiej firmy lub trenera, który w najwyższym stopniu **dostosuje projekt kursu do potrzeb konkretnej organizacji**. Stąd też wydaje się ważne, aby menedżer ochrony zdrowia miał informacje na temat strategii projektowania i realizacji aktywnych szkoleń. Dzięki temu nie da się zwieść pozornie atrakcyjnym, lecz nieefektywnym propozycjom, a przede wszystkim będzie mógł aktywnie **współuczestniczyć w kształtowaniu strategii rozwoju kompetencji społecznych swoich pracowników.**

Menedżer zarządzający placówką ochrony zdrowia nie może lekceważyć potrzeby doskonalenia kadry w aspekcie związanym z umiejętnościami z zakresu nawiązywania kontaktu, aktywnego słuchania, skutecznego komunikowania czy asertywności. Większość klientów opiera się bowiem w swoich decyzjach na szacunku i zaufaniu w relacjach z pacjentami.

Adaptacja pracownika

Adaptacja polega na wprowadzaniu do zakładu pracy nowo zatrudnionej osoby poprzez zapoznanie jej z organizacją, wdrożenie do zadań charakterystycznych dla zakładu pracy, jak również poznanie z osobami, które w danej firmie pracują.

Podstawowym celem jest jak najszybsze i bezkonfliktowe włączenie nowego pracownika do organizacji, co skutkuje osiąganiem przez niego wysokiej wydajności. Nowi pracownicy w przedsiębiorstwie, mimo że często posiadają kompetencje i doświadczenie zawodowe, nie są w stanie od razu pracować tak efektywnie jak pracownicy z większym stażem. Wynika to z różnic organizacyjnych między starym a nowym miejscem pracy, a także zależy od systemu oceniania poszczególnych pracowników. Często przeszkodą może być stres, jaki towarzyszy zmianie pracy i otoczenia.

Niewłaściwe przeprowadzenie całego procesu adaptacji pracownika czy też grupy pracowników lub rezygnacja z tego etapu prowadzi do wielu zjawisk negatywnych. Skutkiem jest spadek efektywności w pracy i brak motywacji, która w efekcie niejednokrotnie decyduje o odejściu z pracy. Efekty błędów w procesie adaptacji pracownika mogą się odbić na wyniku finansowym organizacji, a także na wewnętrznym i zewnętrznym wizerunku firmy.

Powszechnie przyjmuje się podział procesów adaptacyjnych na dwie kategorie:

- **adaptacja spontaniczna** – pozostawienie pracownika bez wsparcia organizacyjnego i działań adaptacyjnych, oparte na przeświadczeniu, że pracownik prędzej czy później zaaklimatyzuje się w nowym środowisku pracy. Proces ten charakteryzuje się samodzielnym pozyskiwaniem informacji przez pracownika, o środowisku pracy, obowiązujących normach, wartościach, zwyczajach, jak i samych zadaniach zawodowych. Na skutek pozyskania szczątkowych informacji może to doprowadzić do zafałszowanego obrazu rzeczywistości firmowej.
- **adaptacja kierowana** – podejmowane przez organizację działania mające na celu zmniejszenie ryzyka niezaadaptowania pracownika w firmie. Ta forma ma wiele zalet, m.in. zmniejsza ryzyko odejścia pracownika, zwiększa poczucie bezpieczeństwa pracownika i jego więź z firmą, co skutkuje motywacją do pracy i tym samym skraca też przebieg samej adaptacji. Wymaga to jednakże ustalenia i wdrożenia odpowiedniego programu adaptacji pracowniczej.

W przypadku adaptacji spontanicznej głównymi czynnikami wpływającymi są wyżej przedstawione cechy i mechanizmy działań danej jednostki. W przypadku adaptacji kierowanej mamy do czynienia z paletą zróżnicowanych działań podejmowanych przez firmę. Tak jak różne są firmy, tak różne są metody adaptacyjne. Najważniejsze są oczywiście taktyki adaptacyjne oraz cechy opiekunów. Wiele jednak firm przykłada dużą wagę do samych procesów rekrutacyjnych skonstruowanych tak, by wybrać od razu pracownika pasującego do danej kultury organizacyjnej.

Taktyki adaptacyjne – są zaprojektowane w oparciu o potrzeby danej organizacji, wartości i politykę firmową. Wybierając taktykę dla swojej organizacji, warto wziąć pod uwagę kilka aspektów:

- **Adaptacja kolektywna czy indywidualna**. Podejście kolektywne odnosi się do procesu adaptacji grupy rekrutów przyjętych w tym samym czasie i objętych tymi samymi zadaniami adaptacyjnymi (np. szkolenia grupowe). Adaptacja w trybie indywidualnym pozwala gromadzić nowym pracownikom unikalne doświadczenia, odmienne od tych uzyskiwanych przez innych nowozatrudnionych pracowników.
- **Adaptacja formalna czy nieformalna**. Formalna adaptacja jest taktyką, w której nowi pracownicy są mniej lub bardziej oddzieleni od innych pracowników i poddani szkoleniu. Nieformalne procesy adaptacyjne nie wymagają oddzielenia nowozatrudnionych od reszty pracowników.
- **Adaptacja etapowa czy losowa**. W przypadku adaptacji etapowej nacisk jest kładziony na wykonywanie zadań z przyjętym planem i informowanie pracownika o czynionych postępach i zaliczeniach poszczególnych etapów. W przypadku adaptacji losowej te same zadania i procedury pracownik może wykonać w dowolnej kolejności i z zastosowaniem dowolnych metod, samodzielnie kształtując proces przyswajania wiedzy i umiejętności.
- **Adaptacja ustalona czy zmienna**. W przypadku adaptacji ustalonej nowy pracownik zostaje zaznajomiony z dokładnym harmonogramem procesu adaptacyjnego i swoje wysiłki musi dostosować do przedstawionych wymagań. W przypadku adaptacji zmiennej czas nie gra roli. Pracownik otrzymuje tylko wskazówki, kiedy poszczególne etapy mogą zostać zaliczone. Czas realizacji ustala sam pracownik.
- **Adaptacja sukcesyjna czy dysjunktywna**. Pierwsza taktyka odnosi się do procesu przekazywania wiedzy nowym pracownikom przez doświadczonych członków organizacji, którzy zajmują podobne stanowisko. Dysjunktywna adaptacja to z kolei proces, w którym nowozatrudnieni nie mają wzorca do naśladowania oraz nie otrzymują porad od swoich poprzedników odnośnie do realizacji zadań.
- **Adaptacja afirmacyjna czy roszczeniowa**. Adaptacja afirmacyjna koncentruje się na wykorzystaniu dawnych kompetencji nowego pracownika. W tym podejściu preferuje się postawę, że nowy pracownik będzie zachowywać się naturalnie, a organizacja jedynie wykorzysta jego umiejętności, wartości i postawy. Adaptacja roszczeniowa nakazuje z kolei pracownikowi odrzucenie pewnych cech osobistych i przyzwyczajeń. Wiele organizacji wymaga od nowozatrudnionych zerwania dotychczasowych więzi zawodowych w celu stworzenia nowego obrazu jednostki w oparciu o nowe założenia i strategie.

- **Mentoring** jest to proces adaptacji nowego pracownika przy współpracy z przydzielonym mu opiekunem/mentorem. Stanowi on dla nowego pracownika oparcie i zapewnia poczucie bezpieczeństwa, jest jednocześnie współodpowiedzialny za sukces procesu adaptacji. Zazwyczaj jest to pracownik z długim stażem w firmie, posiadający wiedzę o procedurach, taktykach firmowych, jej historii i kulturze organizacyjnej, posiadający rozwinięte umiejętności interpersonalne.

W celu zwiększenia sukcesu programu adaptacji pracowników ważne jest dla organizacji efektywne i sprawne monitorowanie przebiegu tego procesu z nastawieniem na uzyskanie informacji o tym, w jakim stopniu nowi pracownicy przystosowali się do nowych ról, obowiązków, współpracowników, przełożonych i organizacji w ogóle. Badacze zauważyli, że przejrzystość ról, poczucie własnej skuteczności, akceptacja społeczna oraz znajomość kultury organizacyjnej są szczególnie dobrymi wskaźnikami dobrze przeprowadzonej adaptacji pracowniczej.

ZAKOTWICZENIE/ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA

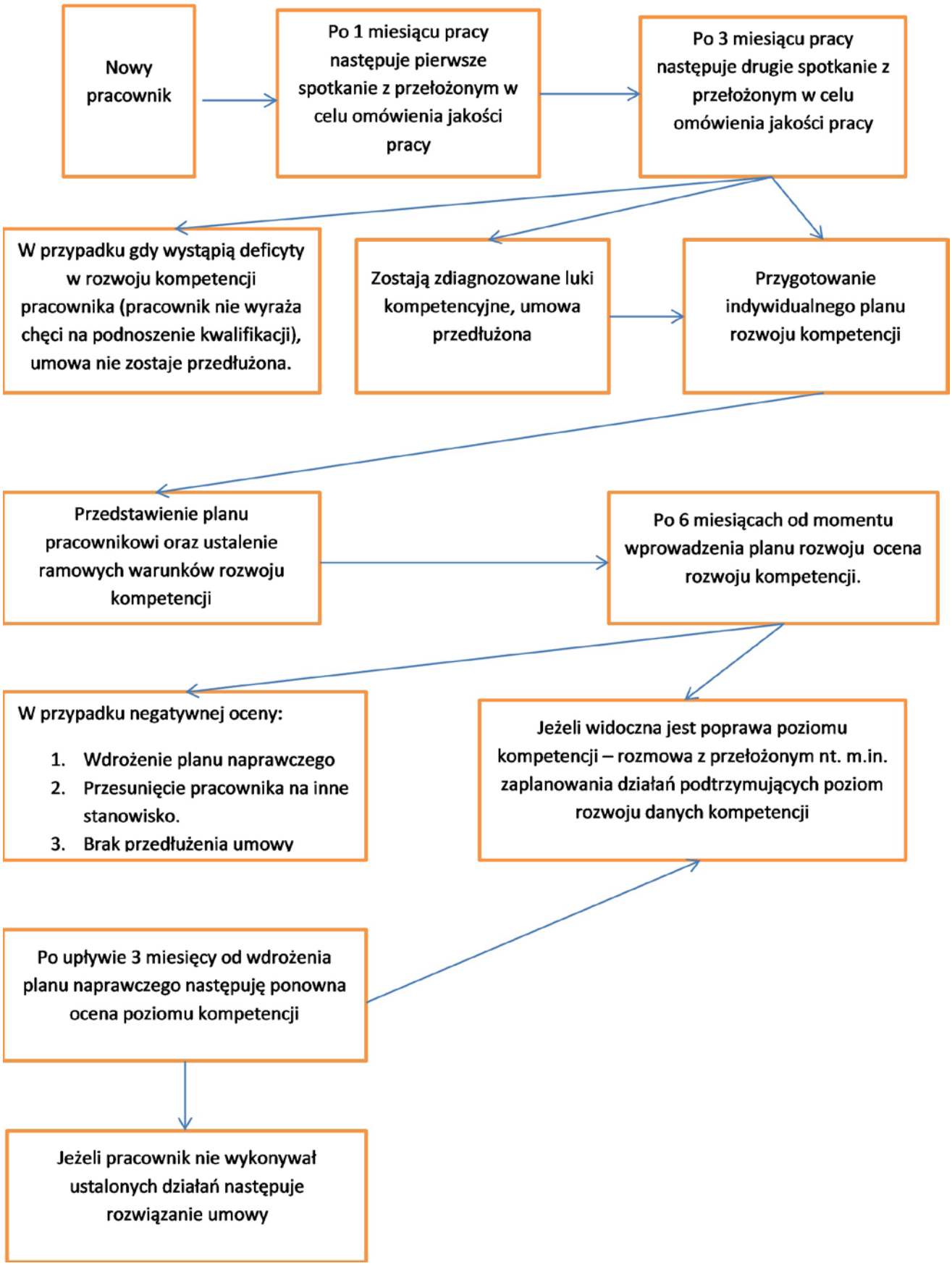
Gemma Robertson-Smithi i Carl Markwick (2009), pracownicy The Institute for Employment Studies, jednego z wiodących brytyjskich niezależnych centrów badań rynku pracy, zauważają, że istnieje siedem powszechnie opisywanych w literaturze czynników sprzyjających zaangażowaniu pracowników:

1. Charakter wykonywanej pracy powinien być zgodny z preferencjami pracowników.
2. Stawiane pracownikowi cele powinny być jasno określone i znaczące.
3. Praca winna dawać możliwość rozwoju.
4. Nagrody i pochwały należy dawać w odpowiednim czasie, dostosowując je do indywidualnych potrzeb pracowników.
5. Relacja pomiędzy pracownikami powinna opierać się na zasadach asertywności i wzajemnego szacunku.
6. System komunikacji w firmie powinien opierać się na dwustronnej, otwartej komunikacji.
7. Bardzo ważnym elementem jest także inspirujące i wzbudzające zaangażowanie przywództwo.

Towers Perrin (Employee Engagement …, 2009) na podstawie prowadzonych przez siebie na całym świecie badań zaangażowania pracowników identyfikuje 10 głównych czynników zwiększających zaangażowanie:

1. Wyżsi menedżerowie są zainteresowani, aby pracownicy czuli się dobrze w pracy.
2. Pracownicy mają możliwość rozwoju umiejętności.
3. Organizacja ma reputację odpowiedzialnej społecznie.
4. Pracownicy mają wpływ na podejmowanie decyzji.
5. Firma konsekwentnie troszczy się o klienta.
6. Ustanowione są wysokie standardy osobiste.
7. Pracownicy mają możliwości rozwoju kariery.
8. Zadania są ambitne, sprzyjają zdobywaniu nowych umiejętności.
9. Pracownicy mają dobre relacje z przełożonymi.
10. Organizacja wspiera myślenie innowacyjne.

Indywidualne Ścieżki Rozwoju

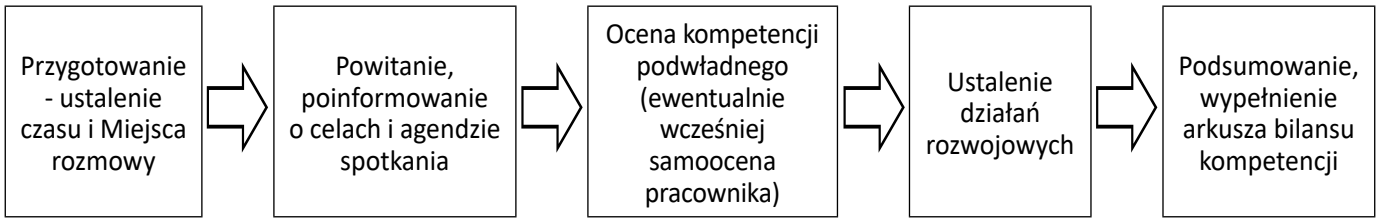


Rozmowa rozwojowa

Zasady przeprowadzania rozmowy rozwojowej

Jak opisano powyżej, rozmowa rozwojowa nie jest oceną okresową, a jej podstawowym celem jest udzielenie pracownikowi informacji o tym, na ile spełnia on oczekiwania w zakresie kompetencji stawiane na zajmowanym przez niego stanowisku. Podczas rozmowy następuje również ustalenie szczegółów dotyczących działań rozwojowych (cel, działania, oczekiwane rezultaty, termin realizacji, osoba odpowiedzialna za podjęcie działań), jakie powinien podjąć pracownik w celu likwidacji bieżących luk kompetencyjnych lub ewentualnego podjęcia bardziej odpowiedzialnych zadań w przyszłości. Etapy przeprowadzania rozmowy rozwojowej pokazuje poniższy diagram.

Etapy rozmowy rozwojowej



Oprócz przygotowania merytorycznego osoby biorące udział w rozmowie rozwojowej powinny się przygotować w sensie organizacyjnym. Przed spotkaniem z pracownikiem należy uzgodnić z nim czas i miejsce przeprowadzenia rozmowy – należy zadbać o to, aby współrozmówcy dysponowali w czasie rozmowy odpowiednią ilością czasu (zazwyczaj do jednej godziny) oraz mieli zapewnione komfortowe miejsce na rozmowę. Każdy z uczestników rozmowy powinien mieć możliwość przygotowania się do niej, tj. pracownik powinien mieć możliwość wcześniejszego zapoznania się z przypisanym do swojego stanowiska profilem kompetencyjnym, tak aby móc we własnym zakresie zweryfikować swój rzeczywisty profil kompetencyjny (autoocena), wskazać ewentualne przyczyny występowania luk i określić swoje potrzeby rozwojowe. Przełożony powinien przed rozmową z danym pracownikiem dokonać oceny kompetencji wszystkich swoich podwładnych, tak aby móc dokonać oceny i zaproponować działania rozwojowe w kontekście całego podległego sobie zespołu (np. zaproponować zmiany w obowiązkach, zlecić osobom z nadwyżkami kompetencyjnymi instruowanie osób z lukami w tych kompetencjach itp.).

Po rozpoczęciu spotkania przełożony powinien poinformować pracownika o celu samej rozmowy, jak i o celu i kolejnych etapach procesu bilansu. W szczególności należy powiadomić podwładnego o rozwojowym charakterze rozmowy i o różnicach bilansu kompetencyjnego i oceny okresowej. Mając świadomość różnic pomiędzy bilansem a oceną okresową, pracownik ma szansę podejść do procesu w bardziej otwarty sposób i tym bardziej skorzystać z niego dla poprawy własnej efektywności w przyszłości.

Po wyżej opisanym krótkim wprowadzeniu powinna nastąpić informacja zwrotna dotycząca rzeczywistych poziomów kompetencji u pracownika i przyrównanie ich z poziomami oczekiwanymi na danym stanowisku (porównanie z profilem kompetencyjnym). Przełożony powinien również spytać podwładnego o to, jak sam podwładny ocenia swój rzeczywisty poziom nasilenia poszczególnych kompetencji. W przypadku, gdy podwładny i przełożony różnią się w opinii odnośnie do rzeczywistego poziomu nasilenia danej kompetencji u pracownika, przełożony ma obowiązek wysłuchać argumentów podwładnego, po czym podjąć decyzję o ocenie tej kompetencji (biorąc pod uwagę argumenty podwładnego), uzasadniając rzetelnie swoją decyzję (odwołując się do konkretnych zachowań podwładnego).

W dalszej kolejności przełożony i podwładny ustalają działania rozwojowe. Przy ustalaniu działań rozwojowych, poza określeniem samych działań, należy określić, jakiej kompetencji dotyczy dane działanie rozwojowe, jaki jest szczegółowy cel podjęcia zadania (np. zwiększenie umiejętności efektywnego prezentowania działań), określić wskaźniki weryfikujące skuteczność działania (oczekiwane rezultaty), a także wskazać termin realizacji zadania oraz osobę odpowiedzialną za podjęcie działania.

Rozmowa rozwojowa powinna zakończyć się podsumowaniem samej oceny oraz ustaleń dotyczących dalszych działań.

5. Szkolenia pracowników

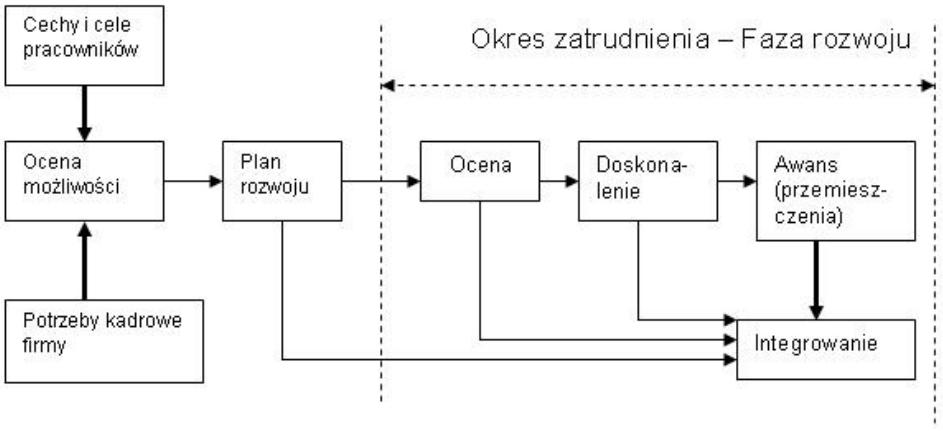
Nowoczesne formy rozwoju pracownika

czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje, umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku.

Według podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy danej organizacji to jej zasób strategiczny – potencjał, w który należy i warto inwestować. Niniejszy artykuł przybliża idee rozwoju pracownika. Cześć pierwsza poświęcona jest klasycznym metodom nabywania i poszerzania wiedzy, w drugiej omówione zostały nowe, od niedawna stosowane formy rozwoju pracownika.

Ludzie to wyjątkowy kapitał organizacji wart szczególnych zabiegów, zaś inwestycja w zasoby ludzkie, mimo że z reguły kosztowna, jest wysoce opłacalna. Można nawet powiedzieć, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien więc być, podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego. Rozwój zasobu pracowniczego zyskuje obecnie coraz większe znaczenie, niezależnie (a może właśnie szczególnie) w czasie spowolnienia gospodarczego. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stać się może zdolność załogi do tworzenia innowacji oraz projektowania i wdrażania długofalowych zmian rozwoju firmy. Wartością dodaną rozwoju zawodowego, dodatkowym plusem dla lepiej wykształconego pracownika jest zwiększenie jego szans na rynku pracy.

Rozwój kadr obejmuje wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników. Proces ten ma na celu „wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika". Powinien sprowadzać się do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów. Działania te winny przybierać konkretne formy, co ilustruje rysunek.



Zakres przedmiotowy rozwoju zawodowego wiąże się ściśle z potencjałem pracy, który oznacza pewien zakres możliwości, zdolności, sprawności tkwiący w ludziach, instytucjach, rzeczach. W aspekcie jakościowym obejmuje on takie składniki jak: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywację, a w aspekcie ilościowym – czas pracy. Innymi słowy rozwój zawodowy to wymiar czasu (zarówno poświęconego na naukę, jak i później dzięki zwiększeniu wiedzy zaoszczędzonego) oraz wymiar możliwości, zdolności każdego człowieka do nabywania wiedzy.

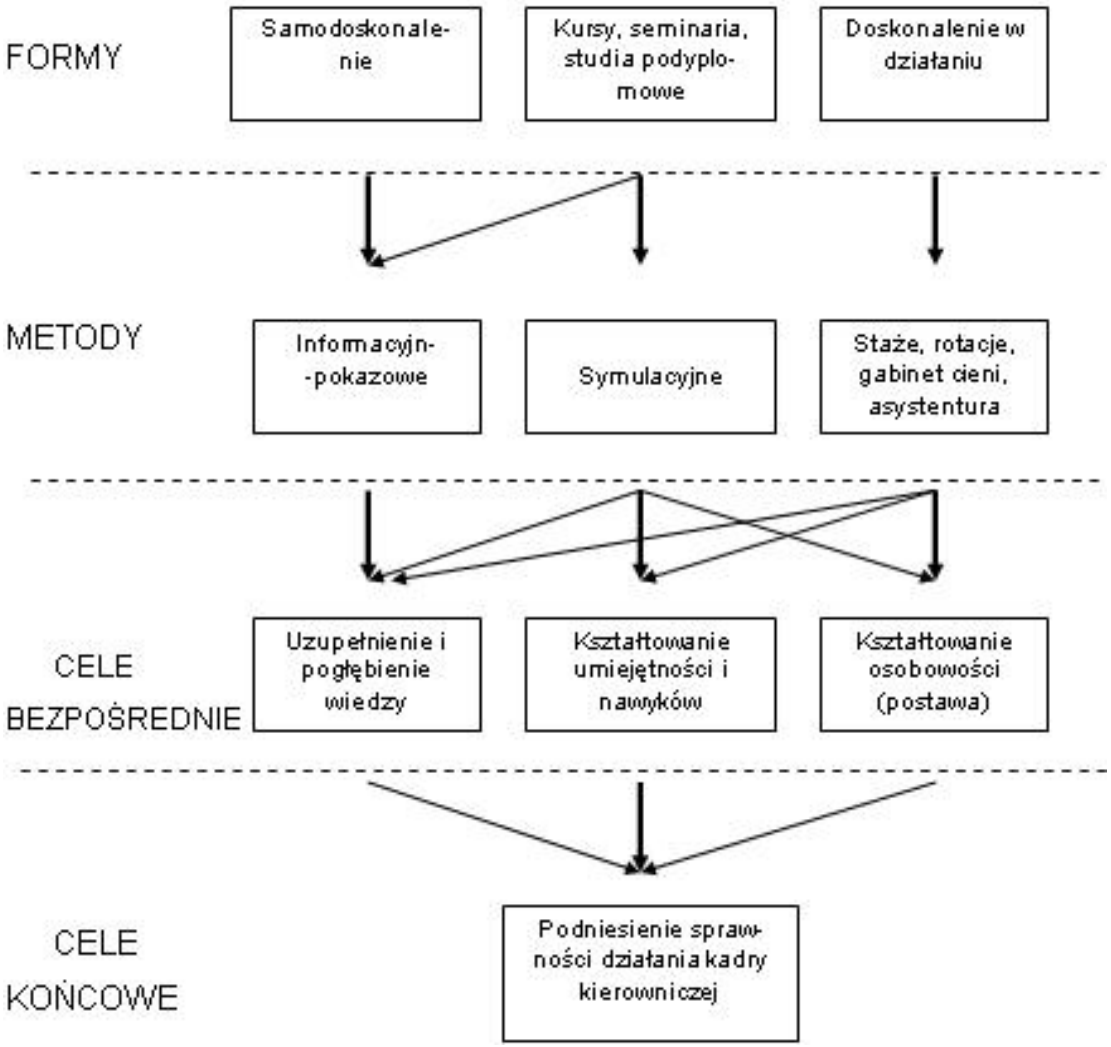
Klasyczne formy podnoszenia kwalifikacji pracownika

Szeroko rozumiany rozwój zasobów pracy realizuje się przez:

- różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników;
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.

Przez doskonalenie kadry należy rozumieć proces podnoszenia kwalifikacji w celu zwiększenia jej sprawności działania. Z uwagi na to, iż we współczesnym świecimiana jest czymś stałym – proces podnoszenia kwalifikacji musi być procesem permanentnym. Proces ten powinien być reakcją na zachodzące i antycypowane zmiany w warunkach działania, ale zarazem czynnikiem zmian.

Proces doskonalenia, ze względu na fakt, iż uczestniczy w nim przeważnie wiele podmiotów, a także ze względu na korzystanie w jego toku z różnych form i metod, jest przedsięwzięciem złożonym. Poniższy rysunek przedstawia model podnoszenia sprawności działania kadry kierowniczej. Ma on jednak zastosowanie także do pozostałych poziomów organizacyjnych firmy:



Formy i metody doskonalenia pracowników powinny być dostosowane do potrzeb konkretnej grupy pracowników, indywidualnego pracownika oraz skali działań i przyjętych w firmie rozwiązań organizacyjnych. Podstawową (najczęściej stosowaną) formą doskonalenia jest szkolenie – obejmuje ono bowiem realizowane w organizacji procesy uczenia ukierunkowane na uzupełnianie posiadanych kwalifikacji o nowe elementy wiedzy, umiejętności, cech osobowych i zachowań.

Wyróżnia się trzy główne rodzaje szkoleń:

1) szkolenie przygotowujące do pracy w danym zawodzie;
2) szkolenie w trakcie pracy (przygotowujące lub rozwijające kwalifikacje do pracy na danym stanowisku);
3) szkolenie służące przekwalifikowaniu pracownika (zmiana stanowiska lub zawodu).

Metody on-the-job są związane bezpośrednio z miejscem pracy. Choć mają tę zaletę, że ułatwiają bezpośrednie poznanie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, to posiadają również kilka wad. Są z reguły dość kosztowne oraz rozłożone w czasie. Ich „bezpośredniość" może okazać się pewnym ograniczeniem, szczególnie gdy istniejąca praktyka jest wadliwa – pracownik powiela błędne lub

nieefektywne schematy pracy. Należy również wskazać na ograniczenia związane z niewielką elastycznością tych metod – gdy stosowane sposoby działania nie nadążają za zachodzącymi zmianami, nie pozwalają również antycypować przyszłych kierunków rozwoju – są w dużym stopniu odtwórcze.

Dlatego warto zwrócić uwagę na metody symulacyjne, polegające ogólnie na tworzeniu warunków i sytuacji szkoleniowych zbliżonych do rzeczywistych. Umożliwiają one również kreowanie sytuacji nowych, mniej rutynowych, pozwalających np. na kształtowanie postaw proinnowacyjnych, określonego typu komunikacji itd. Charakterystycznymi tu metodami doskonalenia są tzw. grupy metod off-the-job, czyli niezwiązane bezpośrednio z miejscem pracy. Należą do nich metody treningowe. Ich wspólną cechą jest uczenie się przez przeżywanie. Kształtują one różne cechy osobowości (postawy) i umiejętności dotyczące wrażliwości, interakcji i komunikowania się. Ogólnie rzecz biorąc, metody symulacyjne są nastawione na doskonalenie jednostek.

Metody doskonalenia	Zastosowanie	Zalety	Wady
Wykłady	Przekazanie informacji, demonstracja	Skoncentrowane, systematyczne przekazywanie wiedzy	Pasywność, ewentualne trudności z zapamiętywaniem
Rozmowa nauczająca	Opracowanie materiału w postaci dialogu	Aktywizacja dostosowana do tematyki szkoleń	Czasochłonność, ewentualna aktywność małej liczby uczestników
Studia przypadków	Analiza problemu i jego rozwiązanie na praktycznym przykładzie, zastosowanie teorii	Aktywizuje związki z praktyką	Kosztowność (przygotowanie)
Gry planistyczne	Sytuacje problemowe z sekwencyjnym rozwiązywaniem	Związek z praktyką, aktywizujące, natychmiastowe sprzężenie zwrotne w kwestii wyników	Kosztowność (przygotowanie), sytuacje, gry według skonstruowanych modeli - schematyczność
Odgrywanie ról	Obszar ról społecznych, umiejętności społeczne	Aktywizujące powiązanie z zachowaniem i postawami	Wysokie wymagania wobec trenerów, czasochłonność
Nauczanie programowane	Zabezpieczenie wiedzy faktograficznej	Szybie uczenie się, łatwość powtarzania, aktywność	Brak dialogu, kosztowne wyprodukowanie materiałów (starzenie się)
Trening dynamiki grupy	Jak w przypadku odgrywania ról i diagnostyki zachowań (własnych)	Możliwy rozwój osobowości	Niebezpieczeństwo wyrządzania szkód w osobowości, wysokie wymagania w stosunku do trenerów
Action learning	Rozwiązywanie problemów (źle strukturalizowane problemy)	Rozwiązywanie nowych sytuacji praktycznych, także przez doświadczonych kierowników	Duże przedsiębiorstwa powracający problem

Program szkoleniowy oprócz klasycznych szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych może obejmować inne formy doskonalenia pracowników:

- rotacja zadań;
- szkolenie w trakcie pracy;
- *coaching*.

Nowoczesne formy podnoszenia kwalifikacji pracownika

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) wskazująobok kompetencji zawodowych na wartość kompetencji społecznych. Odnoszą się one do umiejętności budowania i utrzymywania relacji międzyludzkich. W wyniku przeprowadzonych w ponad 100 przedsiębiorstwach badań stwierdzono, że do najbardziej pożądanych kompetencji należą:

- zdolności komunikacyjne;
- orientacja na osiągnięcia;
- praca zespołowa;
- przywództwo;
- skupienie się na kliencie;
- elastyczność;
- stymulowanie rozwoju innych.

Proces doskonalenia można traktować jako część systemu motywacyjnego w firmie. Pracownicy często traktują szkolenie jako nagrodę lub szansę rozwoju zawodowego. Ciągłe doskonalenie kwalifikacji jest również zadaniem dla pracownika, który poprzez własny rozwój ma wspierać działanie firmy. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż coraz więcej specjalistów zajmujących się rozwojem organizacji i ich pracowników wskazuje na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, w tym również poprzez samokształcenie. Przedstawione poniżej metody stymulowania rozwoju pracownika kładą silny nacisk na relacje interpersonalne i kształtowanie kompetencji społecznych. Pozwalają jednakże podnosić również umiejętności zawodowe.

Do najpowszechniej stosowanych nowoczesnych metod doskonalenia pracowników należą:

Coaching

To indywidualne doskonalenie pracownika przez osobę z doświadczeniem i wiedzą, czyli coacha. Najczęściej jest to pracownik z tego samego działu, czasem bezpośredni przełożony. Metoda ta jest bardzo efektywna ze względu na bliski kontakt opiekuna i osoby szkolonej, jednak często trudna do zastosowania z powodu czasu, jaki opiekun musi poświęcić na rozmowy i obserwację szkolonego.

Polega na pracy trenera (polskie określenie dla coacha) z pracownikiem nad rozwojem umiejętności i kompetencji zawodowych i społecznych tego ostatniego. Niejako przy okazji zwiększeniu ulega motywacja pracownika, wzrost jego zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za firmę i jej wyniki.

Coaching jest partnerską relacją, w której coach pomaga swojemu podopiecznemu w osiągnięciu upragnionych sukcesów w życiu osobistym i zawodowym. Cele te powinny być wskazane przez pracownika, ale jednocześnie uzgodnione z coachem. To on prowadzi, motywuje i inspiruje swojego ucznia tak, by mógł on dokonywać pozytywnych zmian w swoim życiu. Wprowadzenie coachingu umożliwia osobom „trenowanym" danie z siebie tego, co najlepsze, uczenie się i rozwijanie w sposób zgodny z ich wolą.

Warunki udanego coachingu są w gruncie rzeczy dwa: pracownik ma chęć się rozwijać/zmieniać i jest możliwość poczynienia progresu pomiędzy tym, gdzie jest on obecnie, a gdzie zamierza się znaleźć. Innymi słowy: pracownik dostrzega, że posiada pewien potencjał, który może rozwinąć. Coaching daje poddawanej mu osobie motywację i energię tak, by dostrzegła potencjał swego rozwoju. Jest procesem zorientowanym na działanie, dającym wsparcie w koniecznych zmianach i trudnych sytuacjach podczas drogi zmian.

Główne zasady coachingu

Coaching powinien się opierać na partnerskiej relacji i budowaniu wzajemnego zaufania pomiędzy trenerem i pracownikiem.

Sesje coachingowe (trenerskie) powinny być poświęcone poszukiwaniu tych obszarów aktywności pracownika, których wzmocnienie pozwoli na wzrost, poprawę efektywności również w innych, istotnych dla pracownika i firmy obszarach. Wskazanie tych obszarów powinno wynikać ze wspólnej, twórczej pracy coacha i pracownika, jednakże inicjatywa należy do trenera.

Podział coachingu:

Coaching personalny, życiowy – nastawiony na rozbudowę sfery wewnętrznej człowieka. Dotyczy celów, postaw i zachowań wynikających z oczekiwań pracownika/klienta oraz spodziewanych przez niego rezultatów.

Coaching zawodowy – związany z rozwojem, karierą.

Coaching menedżerski (Executive, *Leadership* coaching) – praca z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw. Służy rozwijaniu takich umiejętności jak: komunikacja, negocjacje, zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, zarządzanie osobistym potencjałem, praca ze stresem. Równie często wzmacnianym obszarem tego rodzaju coachingu jest rozwój umiejętności przywódczych – m.in. wzmacnianie umiejętności nawiązywania i podtrzymywania relacji, budowania autorytetu przy zachowaniu relacji współpracy, rozwijanie umiejętności motywowania. Tego typu oferta kierowana jest do osób, które ze względu na np. bardzo wysoką pozycję zawodową nie chcą korzystać z klasycznej oferty szkoleniowej.

Coaching biznesowy – nastawiony na rozwój biznesu.

Coaching grupowy – stosowany na przykład w nabywaniu umiejętności rozwiązywania trudnych sytuacji w związkach czy relacjach w środowisku pracy.

Korzyści z coachingu:

Niektóre z korzyści osobistych coachingu dla pracownika:

- większa pewność siebie i wyższy poziom umiejętności, a co za tym idzie większa produktywność;
- rozwój kariery i umocnienie pozycji zawodowej – uzyskanie stałej, większej efektywności we wszystkim, co robi,
- podejmowanie dobrych decyzji – pracownik cechuje się większą elastycznością,
- szczęśliwsze, bardziej spełnione życie dzięki poczuciu zadowolenia z własnej pracy,
- poprzez uzyskanie zaufania podnosi się jakość życia pracownika,
- zwiększa się klarowność celów i wartości,
- pracownik ma większą jasność dotyczącą tego, czego chce i co może dać w relacjach; jego relacje są bardziej satysfakcjonujące dla zaangażowanych w nie stron,

- utrzymuje stymulację intelektualną wynikającą z dyskusji dotyczącej ważnych pomysłów – jest bardziej twórczy, uczy się więcej oraz usuwa zahamowania wstrzymujące go przed bardziej efektywną nauką,
- stopniowo staje się osobą, którą chce być, staje się wzorem dla innych,
- coaching zapewnia potencjał pozwalający pracownikowi na postęp w pracy i zwiększa jego długoterminowe perspektywy.
- Niektóre z korzyści dla organizacji:
- przyczynia się do zwiększenia kultury w przedsiębiorstwie i podniesienia morale pracowników – usprawnia pracę zespołową;
- coaching podnosi kwalifikacje kluczowych pracowników i oszczędza firmie: 1/ kosztów kursów i szkoleń;
- 2/ spadku produktywności;
- pomaga ludziom osiągać szczyty ich osobistych możliwości i w ten sposób pomaga firmom osiągać najlepsze rezultaty, zapewniając większą skuteczność długoterminowych inwestycji;
- zastosowanie coachingu wskazuje na zaangażowanie się firmy w rozwój pracowników – co jest długofalową inwestycją w wysoką efektywność.

Kiedy warto sięgnąć po coaching?

Szczególnie w sytuacji, gdy rozwój strategicznego zasobu organizacji, jakim są jej pracownicy, jest wartością firmy. Stosuje się go często także w przypadku:

braku wystarczających umiejętności przywódczych oraz interpersonalnych kadry odpowiadających oczekiwaniom organizacji i pozwalających na

- utrzymania zaangażowania pracowników;
- niepowodzenia w tworzeniu zespołu;
- problemów z morale pracowników w organizacji;
- braku informacji zwrotnych dotyczących podejmowanych działań (na przykład ich skuteczności i adekwatności);
- wsparcia procesu wprowadzania zmian i zarządzania zmianami w organizacji;
- wzmocnienia i większego ukierunkowania efektu cykli szkoleniowych w organizacji lub jako alternatywa dla nich, gdy pracownik nie może w nich uczestniczyć (patrz: executive coaching),
- doraźnych potrzeb: perswazyjne przemówienie, strategia negocjacyjna itp.

Powyższy katalog nie jest zamknięty – zastosowanie metody coachingu wynikać może z wielu innych potrzeb, zgodnych z oczekiwaniami organizacji, jak i samego zainteresowanego.

Inne formy wspomagania rozwoju:

- *mentoring* – starszy, doświadczony kolega udziela rad, demonstrowane przez niego zachowania stanowią wzorzec do naśladowania; szersze omówienie w dalszej części opracowania;
- *doradztwo* – praca z klientem nieusatysfakcjonowanym swoim życiem (lub efektami swoich działań zawodowych), potrzebującym przewodnictwa i porady;
- *terapia* – praca z klientem, który potrzebuje usunięcia psychologicznych lub fizycznych symptomów;
- *consulting* – konsultant zapewnia ekspertyzę i rozwiązuje problemy biznesowe lub pomaga w rozwoju biznesu jako całości; praca raczej z organizacjami lub ich poszczególnymi częściami niż z jednostkami je tworzącymi;
- *nauczanie* – przekazywanie wiedzy przez nauczyciela uczniowi.

Jest procesem sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych okresach jego zawodowego rozwoju i przebiegu kariery w firmie. Mentorem może być osoba z dużym praktycznym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi, posiadająca również odpowiednie cechy osobowości. Mentoring oparty jest na partnerskiej relacji między mentorem a pracownikiem (mistrzem a uczniem), zorientowanej na odkrywanie i rozwijanie potencjału pracownika. Opiera się

na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń dzięki odpowiednim zabiegom mistrza poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia. Kluczowym działaniem jest indywidualizacja oferty rozwoju poprzez dostosowanie jej do jego oczekiwań i potrzeb pracownika.

Głównym założeniem mentoringu jest pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać. Mentorem może być odpowiednio przygotowana osoba z zewnątrz, ale zwykle rolę mentora powierza się doświadczonym pracownikom firmy charakteryzującym się mocno rozwiniętymi kompetencjami osobistymi i społecznymi. Relacja pomiędzy mentorem a jego uczniem jest bardzo efektywna głównie dzięki daleko idącej personalizacji i indywidualizacji ścieżki kariery, którą osoba doświadczona pomaga obrać początkującemu pracownikowi. Mentor, jako że poznał już zasady pracy w firmie oraz posiadł szeroką wiedzę i odpowiednie umiejętności, może w sposób bardzo efektywny przekazać je osobie, która dopiero zapoznaje się z nowym środowiskiem pracy. Dlatego też jest to bardzo użyteczna metoda wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika. Większości z wymaganych umiejętności nie można przekazać przez podręcznik czy film instruktażowy – kształtować je można jedynie bezpośrednio – przez doświadczenie.

Najbardziej ogólny **zarys rozwoju relacji mistrz-uczeń** w organizacji uwzględnia następujące fazy:

- wzajemne poznanie i określenie oczekiwań;
- identyfikacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla rozwoju ucznia;
- ustalenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych;
- konsekwentne realizowanie obranej ścieżki połączone z rozwijaniem kompetencji osobistych oraz społecznych;
- ciągły kontakt i rozbudowana informacja zwrotna;
- regularna samoocena wyników i weryfikacja obranej ścieżki.

Główne zasady mentoringu

W przeciwieństwie do coachingu inicjatywa w zakresie prowadzenia sesji mentoringowej leży po stronie pracownika. To on musi wziąć odpowiedzialność za własny rozwój i poszerzanie horyzontów.

Mentoring opiera się na inspirowaniu, stymulowaniu i przywództwie. Obejmuje także doradztwo oraz pomoc w projektowaniu sukcesu pracownika.

Korzyści z mentoringu

Podobnie jak w przypadku coachingu można mówić o korzyściach z zastosowania mentoringu w dwóch obszarach: organizacji i pracownika. Niewątpliwą zaletą dla organizacji jest zwiększenie się przywiązania pracownika do firmy i realizowanych przez niego przedsięwzięć, satysfakcji uczestników organizacji. W wymiarze pracownika do największych korzyści płynących z wdrożenia mentoringu można zaliczyć:

- rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych obu uczestników procesu; wzmacnianie postaw proprzedsiębiorczych oraz kreatywności;
- odkrywanie i rozwijanie potencjału – wskazanie sensu ustawicznego samodoskonalenia się;
- rozwijanie wewnętrznej motywacji;
- identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron pracownika, jak i analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji;
- innowacyjne rozwiązywanie problemów;
- ułatwienie wejścia nowych pracowników w kulturę organizacyjną.

Ponadto *mentoring* sprzyja rozwijaniu kultury wzajemnego zaufania i pomocy. Służy wzmacnianiu komunikacji wewnętrznej oraz dobrej atmosfery w organizacji.

Counselling

Pomimo że counselling można tłumaczyć jako poradnictwo, nie odzwierciedla to w pełni znaczenia tego terminu – jest to bowiem coś więcej niż bezpośrednie udzielanie porad.

Counselling jest metodą doskonalenia pracowników, w której doradca (counsellor) pomaga pracownikowi w procesie uświadamiania własnych uczuć, potrzeb, zachowań i możliwości. Towarzyszy mu również w poznawaniu natury swoich trudności, sprzyja otwarciu się na możliwości zmian i pomaga mu je zainicjować.

Counselling jest najczęściej stosowany w przypadku problemów pracowników, które mają charakter osobisty, psychologiczny. Znajduje zastosowanie na przykład w przypadku niesubordynacji, spóźnień, postaw roszczeniowych, wykorzystywania pracowników oraz niskiego poziomu ich zaangażowania. Jest to *„forma profesjonalnej pomocy drugiemu człowiekowi w zrozumieniu i rozwiązaniu problemów jego egzystencji, w sytuacji zagubienia, bezradności i cierpienia; a także i wtedy, gdy motywem sięgania po pomoc jest chęć poprawy jakości życia i dążenie do samorealizacji"* (www.gestalt.haller.krakow.pl – dostępna 20 maja 2009 r.). W przeciwieństwie do psychoterapii nie koncentruje się na „leczeniu" konkretnych zaburzeń psychicznych, lecz służy rozwiązaniu problemów życia codziennego oraz rozwoju osobowościowego.

Counselling przebiega według 7 kroków:

1. ocena, czy pracownik jest faktycznie cenny dla organizacji,
2. dobór osób mogących przyjąć rolę counsellora,
3. uświadomienie pracownikowi problemu,
4. zaplanowanie przebiegu treningu,
5. prowadzenie treningu,
6. przeprowadzenie oceny postępów,
7. określenie horyzontu celów dla dalszej pomocy.

Więcej szczegółów o 7 krokach countsellingu w książce *Metody organizacji i zarządzania* pod red. J. Czekaja, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.

Główne zasady counsellingu

W counsellingu doradca nie daje pracownikowi gotowych rozwiązań, nie osądza, nie przekonuje ani nie namawia. Udziela mu jedynie specyficznego rodzaju wsparcia psychicznego, co pomaga:

- odnaleźć pracownikowi wyjście z trudnej sytuacji;
- odzyskać utraconą równowagę psychiczną;
- odblokować utrwalone w psychice negatywne wzorce zachowań;
- odkryć w sobie nowe możliwości;
- spojrzeć w nowy sposób na swoje życie, aktywność zawodową, relacje itp.

Podsumowując:

Tak jak nie ma idealnie napisanych dokumentów aplikacyjnych, tak brak jest jednej idealnej metody podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracownika. Kluczowym aspektem rozwoju jest diagnoza stanu bieżącego i w odniesieniu do zakładanych celów zastosowanie odpowiednich działań.

Aby być nowoczesnym, kompetentnym pracownikiem, należy:

1. Zrozumieć, co trzeba zrobić.
2. Wykonać zadanie.
3. Pociągnąć za sobą innych.

6. Rekrutacja i selekcja pracowników

Coraz więcej firm boryka się z problemem nieskutecznej rekrutacji. Ciągłe zmiany na rynku pracy, przechodzenie przedsiębiorstw przez różne etapy rozwoju powodują, że rośnie zapotrzebowanie na pracowników optymalnie przygotowanych do pełnienia oferowanych funkcji. Fundamentem skutecznej rekrutacji jest więc określenie, jakich ludzi potrzebuje organizacja dziś i w perspektywie kilku najbliższych lat. I tu z pomocą przychodzi zarządzanie kompetencjami. Modele kompetencyjne są postrzegane jako wysoce użyteczne narzędzie wspierania systemów rekrutacji i selekcji.

Procesy oparte na kompetencjach różnią się zasadniczo od systemów tradycyjnych, w których proces pozyskiwania pracowników skupia się na poszukiwaniu kandydatów spełniających formalne kryteria wskazane w opisie stanowiska pracy, a o zdolności do wykonywania zadań decydują wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje.

Tymczasem w procesach opartych na kompetencjach nacisk położony jest na poszukiwanie kandydatów prezentujących zachowania świadczące o zdolnościach do realizacji określonych zadań. Podstawowym kryterium selekcji są kompetencje zawarte w profilu stanowiska, zaś selekcja dokonywana jest przez porównywanie kompetencji zidentyfikowanych u kandydata z optymalnym modelem kompetencji stanowiska. W ten sposób możemy uniknąć błędu zatrudniania osób, które posiadają co prawda odpowiednie wykształcenie i doświadczenie zawodowe, ale ze względu na brak odpowiednich kompetencji nie potrafią skutecznie realizować zadań na określonym stanowisku.

Kompetencje wspierają procesy selekcji i rekrutacji poprzez:

- zapewnienie potwierdzonych, uczciwych i obiektywnych standardów, w oparciu o które oceniane są kompetencje kandydatów;
- zwiększenie przejrzystości procesu selekcji poprzez nakreślenie standardów zachowań, jakie muszą cechować pracownika;
- przyczynianie się do stworzenia efektywnego i skutecznego procesu rekrutacji i selekcji;
- wpływanie na efektywność procedur selekcji poprzez zapewnienie narzędzi wielokrotnego użytku;
- zagwarantowanie wyraźnych, jasnych i przejrzystych kryteriów, na podstawie których można udzielić kandydatom jasnej opinii, na temat ich skuteczności w procesie selekcji;
- zapewnienie standardów dla oceny powodzenia procesu rekrutacji i selekcji;
- zapewnienie spójności procesu z pozostałymi elementami polityki personalnej.

Model kompetencji może być wykorzystywany na wszystkich **etapach procesu rekrutacji i selekcji**, w tym w szczególności:

- wyboru strategii i formy rekrutacji,
- określeniu profilu stanowiska,
- przygotowaniu ogłoszenia rekrutacyjnego,
- zaplanowaniu procesu selekcji,
- doborze i przygotowaniu narzędzi selekcyjnych,
- prowadzeniu działań selekcyjnych,
- podejmowaniu decyzji,
- monitorowaniu oraz zwiększaniu jakości i efektywności procesu.

Pierwszym etapem procesu rekrutacji jest zgłoszenie zapotrzebowania na pracownika, co wiąże się z koniecznością stworzenia odpowiedniego profilu kandydata. Na tym etapie mapa kompetencji danego stanowiska dostarcza niezbędnych informacji do jego budowy. Tymi informacjami są szczegółowe opisy pożądanych kompetencji, ich optymalny poziom oraz wskaźniki zachowań o nim świadczące.

Stworzenie takiego profilu pozwala na porównanie go z potencjałem istniejącym w organizacji, wynikami ocen okresowych opartych na kompetencjach i dokonanie wyboru strategii rekrutacyjnej. Na bazie założeń modelu kompetencyjnego i szczegółowych profili kompetencyjnych określających rodzaj i zakres kompetencji poszukiwanych u kandydatów można również opracować odpowiednie narzędzia selekcyjne.

Ważne jednak, aby wymagania kompetencyjne określone w profilu były możliwie szczegółowe, ponieważ ogólne sformułowania mogą być różnie interpretowane przez różnych użytkowników. Podważa to wiarygodność decyzji podejmowanych na ich bazie. Osoby dokonujące selekcji powinny dysponować precyzyjnymi narzędziami, których zastosowanie daje możliwość porównywania kandydatów.

Narzędzia selekcyjne wykorzystywanie w celu wyboru odpowiedniego kandydata to:

- analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny, referencje itp.), wywiady z kandydatami (preferowane są ustrukturyzowane wywiady behawioralne);
- ćwiczenia, symulacje i próbki pracy;
- kwestionariusze i testy (głównie testy wiedzy, kompetencyjne, psychologiczne);
- assessment centre.

Zazwyczaj pierwszym etapem selekcji kandydatów jest analiza dokumentów aplikacyjnych, szczególnie CV i listu motywacyjnego. Jest to etap pozwalający na wstępną weryfikację poziomu spełniania kryteriów formalnych określonych w opisie stanowiska. Jednak, powtarzając za M. Sidor-Rzadkowską, wszystkie wnioski na tym etapie trzeba formułować bardzo ostrożnie. Zdarza się bowiem, że na podstawie dokumentów aplikacyjnych można jedynie ustalić, że kandydat na pewno nie posiada dwóch kompetencji: umiejętności wywierania wpływu oraz umiejętności pisemnej komunikacji. Dlatego też nie powinien być to etap, na którym opiera się decyzja o zatrudnieniu danej osoby. Dodatkowo należy wykorzystywać inne narzędzia, które pozwolą na weryfikację kompetencji kandydatów.

Narzędzia weryfikowania kompetencji kandydatów

Wywiad ustrukturyzowany

Ramy wywiadu ustrukturyzowanego stanowią wymagania kompetencyjne zawarte w profilu stanowiska. Konieczne jest jednak, aby uszczegóławiać wymagania umieszczone w profilu i przekładać je na język pytań selekcyjnych. Pytania z kolei powinny być tak sformułowane, aby na podstawie uzyskanych odpowiedzi można było wyciągnąć wnioski

na temat stopnia posiadania przez kandydata kompetencji uznanych za najbardziej odpowiednie do właściwego wykonywania pracy na danym stanowisku. Największą skuteczność w tym zakresie wykazują wywiady behawioralne bazujące na doświadczeniu kandydata i opisywaniu przez niego rzeczywiście zaistniałych zachowań. Zarówno idea wywiadu behawioralnego, jak i techniki zadawania pytań (lejek i STAR) zostały szczegółowo omówione w materiałach szkoleniowych w ramach szkoleń w I fazie niniejszego projektu.

Obserwacyjne metody weryfikacji kompetencji

Próbki pracy – kandydat proszony jest o wykonanie działania, które będzie istotnym

elementem wykonywanej przez niego pracy (np. test szybkiego pisania, przygotowanie krótkiej prezentacji) lub przyniesienie ze sobą próbek prac wykonanych wcześniej (np. portfolio fotografa, grafika czy dziennikarza).

Symulacje – od próbek pracy różnią się tym, że są wykonywane w warunkach zbliżonych do późniejszych warunków pracy (np. przejście na wydzielony obszar produkcyjny i wykonanie spawu określoną techniką czy wykorzystanie symulatora lotu).

Obserwacja kandydata podczas wykonywania tych czynności pozwala na pośrednie wnioskowanie o zakresie i poziomie jego kompetencji. Jednak powinna być ona dokonywana przy użyciu arkusza obserwacji, który pozwoli na zanotowanie zachowań odpowiadających poszukiwanym u kandydata kompetencjom.

Testy

Mogą być to np. test wiedzy, testy psychologiczne, testy kompetencyjne. Jednak ich stosowanie powinno charakteryzować staranne dobrane testu i umiejętną interpretację jego wyników (jest to szczególnie istotne w przypadku testów psychologicznych).

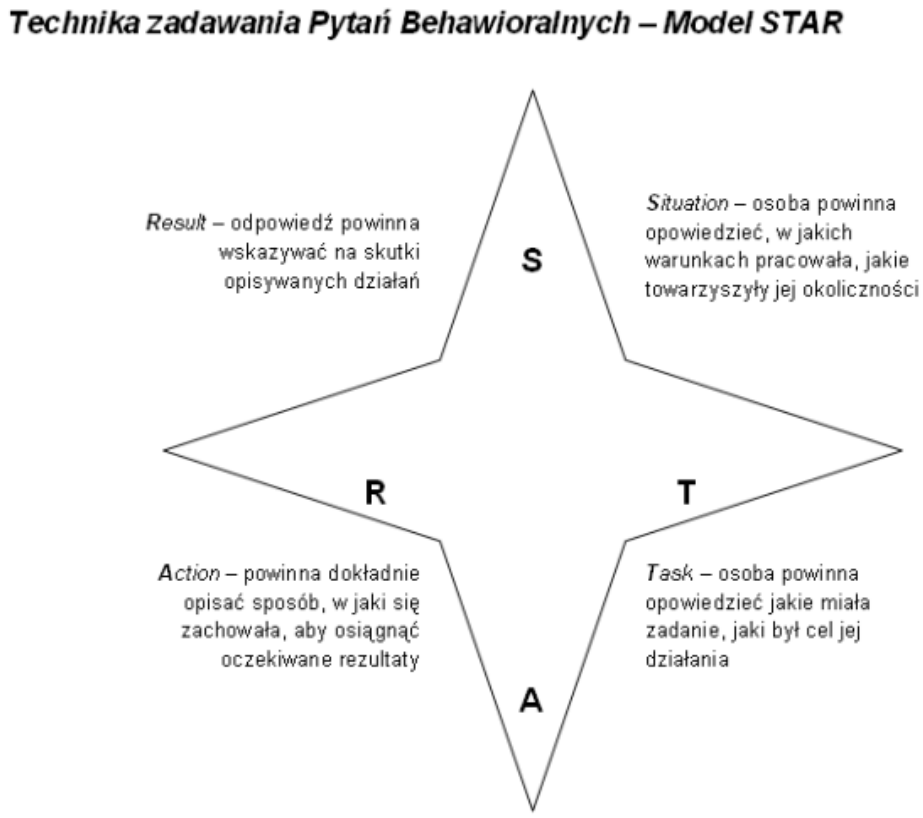
Assessment Centre (centrum oceny lub ocena zintegrowana)

Proces ten polega na zaplanowaniu dla kandydatów serii indywidualnych oraz grupowych zadań, ćwiczeń i testów zbliżonych do zadań czekających ich na przyszłym stanowisku pracy. AC uznawane jest za efektywną, ale kosztowną i czasochłonną metodę selekcji wymagającą od osób prowadzących nie tylko dobrego przygotowania merytorycznego, lecz także znajomości specyfiki firmy oraz specyfiki stanowiska pracy. Zastosowanie tej metody daje najbardziej precyzyjne i wiarygodne wyniki oceny poziomu kompetencji, dlatego zazwyczaj wykorzystuje się ją w odniesieniu do kluczowych stanowisk.

PRZEPROWADZENIE WYWIADU W OPARCIU O KOMPETENCJE – metoda STAR (JOHNSTONE)

Jest to technika wywiadu związana ze specyficznym spojrzeniem na dotychczasowe osiągnięcia kandydata. Mniej ważne staje się to, co osiągnął kandydat, na rzecz tego, w jaki sposób osiągnął on rezultat, którym się szczyci i chwali podczas rozmowy.

Osoba prowadząca wywiad ukierunkowana jest na poszukiwanie u kandydata konkretnych cech, które widoczne są w jego wcześniejszych osiągnięciach. W celu identyfikacji tych cech specjalnie poinstruowana osoba prowadząca rozmowę koncentruje swoją uwagę na czterech elementach:



Wykorzystanie tego schematu pozwala nam na poznanie konkretnej sytuacji, w której znalazł się kandydat, na zidentyfikowanie, jakie wyznaczył sobie zadania i jakie działania podejmował, a także jaki osiągnął rezultat. Z punktu widzenia analizowania odpowiedzi najbardziej wartościowe są informacje dotyczące działań wykonywanych przez kandydata i tego, do jakiego efektu one doprowadziły. Warto pamiętać o tym, że osiągnięcie negatywnego rezultatu lub nieosiągnięcie zamierzonego celu nie powinno przekreślać kandydata, ważne w takim przypadku jest to, czy potrafi on wyciągnąć wnioski i czy wie, jak mógłby postąpić, aby efekt końcowy był inny.

Oceniając kandydata na podstawie jego wypowiedzi, powinniśmy doprowadzić do tego, aby nasz opis (najlepiej poparty jeszcze cytatami) ostatecznie miał formę oceny na skali punktowej. Kierujemy się tutaj skalą taką samą, jakiej

używamy w naszej organizacji (np. 1-6 czy A-F) i przed przystąpieniem do rekrutacji ustalamy poziom pożądany dla każdej z badanych kompetencji, aby później móc porównać wyniki kandydata z przygotowanym profilem. Dzięki temu możemy później z łatwością porównać także poszczególnych kandydatów między sobą i wybrać tych, którzy w największym stopniu są zgodni z profilem, który opracowaliśmy na początku procesu.

Wykorzystując tę technikę zadawania pytań, możemy założyć, że osoba, która w danej sytuacji wymagającej wykorzystania konkretnej kompetencji zachowała się w określony sposób, w podobnej sytuacji w przyszłości zachowa się podobnie. Nie rozmawiamy tu z kandydatem tylko o tym co robił w poszczególnych miejscach pracy, ale wyłuskujemy te obszary, które są dla nas najważniejsze pod kątem nabytych kompetencji.

Niżej znajduje się lista najpopularniejszych pytań behawioralnych wykorzystywanych podczas rozmowy kwalifikacyjnej:

Standardowo każde takie pytanie zaczyna się od następującego wstępu:

„Proszę opowiedzieć mi o sytuacji, kiedy":

1. Nie potrafił/-a Pan/Pani dotrzymać terminu realizacji zleconego zadania.
2. Został/-a Pan/Pani zwolniony/-na z pracy.
3. Decyzja, którą podjął/podjęła Pan/Pani, okazała się być błędna.
4. Nie dostrzegł/-a Pan/Pani oczywistego rozwiązania jakiegoś poważnego problemu w przeszłości.
5. Potrafił/-a Pan/Pani przewidzieć i zapobiec wystąpieniu problemów w trakcie realizacji powierzonego zadania lub projektu, który Pan/Pani koordynował/-a.
6. Udało się Panu/Pani podpisać ważny kontrakt lub zdobyć strategicznego dla firmy klienta.
7. Mimo starań, nie udało się Panu/Pani doprowadzić do podpisania ważnego kontraktu.
8. Opracowana przez Pana/Panią analiza została pozytywnie oceniona przez zwierzchników.
9. Pana/Pani własne zachowanie przywołało uczucie zawodu bądź rozczarowania.
10. Zdecydował/-a Pan/Pani o zatrudnieniu nieodpowiedniej osoby.

Należy pamiętać, że wywiad kompetencyjny to nie wszystko, nie jest pełnym ujęciem procesu selekcji i nie powinien być stosowany jako jedyna metoda, ale jest doskonałe uzupełnienie innych elementów, zwłaszcza jeśli szukamy metody, która w jak największym stopniu mogłaby zastąpić Assessment Centre. I co ważne, aby efektywnie prowadzić rozmowy przy użyciu tego narzędzia, konieczna jest praktyka – im więcej takich rozmów przeprowadzimy, tym łatwiej będzie nam odpowiednio zadawać pytania i umiejętnie wychwytywać cenne informacje od kandydata.

Jak przygotować się do przeprowadzenia takiego wywiadu?

1. Przed spotkaniem z kandydatem skonstruuj scenariusz wywiadu – zidentyfikuj kompetencje pożądane na danym stanowisku (na podstawie profilu kompetencyjnego stanowiska lub informacji uzyskanych od przyszłego przełożonego kandydata) i ułóż zestaw pytań głównych i pogłębiających do każdej ocenianej kompetencji.
2. Na rozmowę zaproś drugiego rekrutera – zobiektywizuje to proces oceny.
3. Nadaj spotkaniu rekrutacyjnemu określoną strukturę (zgodnie z informacjami z poprzedniego szkolenia).
4. Zadawaj kandydatowi pytania o sytuacje z jego dotychczasowej kariery zawodowej, które dały zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty.

Często największą trudność sprawia samo **ułożenie scenariusza rozmowy**. Warto skorzystać więc z kilku porad zawartych w rozdziale dot. tworzenia testów kompetencyjnych. Z pewnością trzeba będzie rozpocząć od analizy stanowiska pracy: analiza mapy kompetencji stanowiska, preferowanych wskaźników zachowań, a później zebranie jak najwięcej sytuacji kluczowych dla pracy na danym stanowisku. Zdarzenia znów mogą być definiowane przez ekspertów (doświadczonych pracowników, przełożonych, klientów itd.) wspierających się istniejącymi dokumentami, standardami, procedurami. Zdarzenia grupowane są obszarowo (zbieraj w jedną grupę te, które dotyczą konkretnej

kompetencji w modelu), wybiera się najbardziej reprezentatywne scenariusze. Należy jednak pamiętać, że w przypadku rozmowy rekrutacyjnej stosujemy pytania pogłębiające, więc w ograniczonym czasie nie możemy zadać zbyt wielu pytań i odpowiednio ich pogłębić. Sprawia to, że selekcja pytań staje się bardziej istotna. Warto więc zastanowić się, czy dana sytuacja nie będzie mogła wskazywać na zachowania charakteryzujące kilka kompetencji.

W przypadku budowania scenariusza wywiadu nie będzie konieczne opracowywanie alternatyw odpowiedzi, jednak przy analizowaniu odpowiedzi kandydatów należy mieć przed sobą punkt odniesienia, czyli wskaźniki zachowań dla poziomu optymalnego oraz niższych i wyższych poziomów danej kompetencji.

Pamiętając po raz kolejny o ograniczonym czasie rozmowy, należy również konstruować scenariusz zgodnie z priorytetami dla stanowiska, czyli należy wziąć pod uwagę, które kompetencje są kluczowe, i zarezerwować dla nich odpowiednią ilość czasu.

Oceniając kandydata na podstawie wywiadu behawioralnego, pamiętaj o następujących zasadach:

- nie kieruj się ogólnym wrażeniem z rozmowy z kandydatem – oprzyj swoją ocenę na stwierdzeniu, czy w opisie jego zachowania występują bądź nie występują wskaźniki określające poszczególne kompetencje;
- nie oceniaj negatywnie braku występowania u kandydata zachowań specyficznych dla Twojej organizacji, np. związanych ze stosowaniem określonych procedur czy znajomością branży;
- nie oceniaj negatywnie takiej sytuacji, gdy nie możesz ocenić poziomu danej kompetencji z powodu błędu w prowadzeniu wywiadu (np. pominięte w wywiadzie pytanie).

Ocena kompetencji powinna być dokonywana bezpośrednio po zakończeniu wywiadu niezależnie przez wszystkie osoby rekrutujące w niej uczestniczące, a następnie dyskutowana i finalnie uzgadniana.

Testy w procesie rekrutacji i selekcji

Testy są obecnie jedną z powszechniej wykorzystywanych metod oceny kandydatów. Z punktu widzenia firmy testy to dodatkowe źródło wiedzy o kandydacie, ocena kompetencji ważnych na określonym stanowisku pracy. Z punktu widzenia kandydata jest to zestaw pytań lub zadań do wykonania budzących różne reakcje od ciekawości po zdenerwowanie, obawę czy nieufność. Dlatego też ważny jest staranny dobór testów, który da osobie rekrutującej informacje wspierające podejmowanie decyzji, a także budować będzie pozytywny wizerunek firmy w oczach kandydatów.

W procesach selekcyjnych spotkamy się z wykorzystaniem różnych rodzajów testów, warto jednak zauważyć, że dokładnie te same testy mogą być wykorzystywane w ocenie kompetencji obecnych pracowników firmy. Stanowić mogą także składową sesji Assessment lub Development Center. Poniżej prezentujemy więc rodzaje testów wykorzystywane do diagnozy pracowników lub kandydatów do pracy:

Testy psychologiczne (psychometryczne)

Służą do diagnozy:

- poziomu inteligencji (IQ) lub specyficznych zdolności (np. zdolności przestrzennych, werbalnych, liczbowych). Polegają na wykonaniu serii zadań, w których odpowiedź jest jednoznacznie poprawna albo błędna;
- cech osobowości (np. aktywność, sumienność, zorganizowanie, towarzyskość, odporność na stres itp.). W tym przypadku testy korzystają z wachlarza metod: listy pytań, inwentarzy, kwestionariuszy oraz technik projekcyjnych. Od testów zdolności odróżnia je fakt, że nie ma tutaj jednoznacznie złych i dobrych odpowiedzi. Liczy się tu dopasowanie do specyficznych wymagań stanowiska.
- Określonych predyspozycji psychicznych (np. motywacji, predyspozycji przywódczych, stylu rozwiązywania konfliktów, systemu wartości) przydatnych do pracy na danym stanowisku. Kształt tych testów jest podobny do testów osobowości.

Zalety testów psychologicznych w diagnozie elementów kompetencji to:

- standaryzacja i równość;
- niezależność od czynników takich jak osobiste poglądy czy uprzedzenia rekrutera;
- jawność skal ocen i skal odniesienia ułatwiających porównywanie wyników;
- zweryfikowana jakość metodyczna;
- pełnienie funkcji korygującej wobec wcześniej zebranych informacji o kandydacie.

Oczywiście istnieją także ograniczenia tego rodzaju testów:

- dotyczą one indywidualnej analizy zachowania, nie uwzględniają wpływu sytuacji na zachowanie osoby;
- brak całościowego obrazu zdolności kandydata (skupienie na niektórych aspektach jego możliwości;
- niewielki związek z treścią pracy.

W szczególności ten ostatni punkt powoduje, że nie jest to uniwersalne źródło wiedzy o kompetencjach kandydata, które umożliwią mu wykonywanie zadań związanych ze stanowiskiem pracy w sposób odpowiedni.

Aby móc zastosować test psychologiczny, musimy być pewni, że pochodzi z legalnego źródła, mamy na niego licencję, a osoba analizująca wyniki testu posiada odpowiednie kwalifikacje.

Testy wiedzy (testy merytoryczne)

Mierzą one poziom posiadanej wiedzy z danej dziedziny, a także umiejętność wykorzystywania tej wiedzy w różnych sytuacjach. Są one najczęściej opracowywane przez ekspertów z poszczególnych dziedzin, np. prawa pracy, podatków, księgowości. Mogą mieć postać testów otwartych lub wyboru.

Testy kompetencyjne

Wraz ze wzrostem popularności zarządzania kompetencjami wzrasta zainteresowanie testami, które mogłyby w sposób rzetelny badać kompetencje pracowników oraz kandydatów do pracy. Coraz popularniejsza staje się metoda diagnozy potencjału zawodowego kandydatów. Testy kompetencyjne możemy spotkać w 2 formach:

- **testy introspekcyjne** – składające się z pytań/stwierdzeń dotyczących zachowań związanych z realizacją zadań zawodowych, gdzie zadaniem osoby badanej jest określenie, jak sobie w danej sytuacji poradzi. Ich wadą jest zwykle ograniczona skala punktacji oraz możliwość udzielania odpowiedzi w sposób deklaratywny.
- **testy wykonania** – zawierające opisy sytuacji z kilkoma możliwymi odpowiedziami do wyboru. Zadaniem osoby badanej jest wybór opcji, która najlepiej charakteryzuje jej zachowanie. W niektórych testach wybór dotyczy zachowania, które najbardziej i najmniej odpowiadają faktycznemu zachowaniu badanego. Tak skonstruowany test dostarcza bogatszego materiału do analizy i poszerza zakres punktacji. Trudniej również przewidzieć, które odpowiedzi są prawidłowe dla danej organizacji, co znacznie podwyższa wiarygodność tak sformułowanego testu. Biorąc jednak pod uwagę, że sytuacje podawane w teście są z góry określone i mogą nie odpowiadać w pełni doświadczeniu badanego (szczególnie w przypadku badania kandydatów do pracy), uzyskane odpowiedzi mogą być raczej wyobrażeniami badanego na temat tego, jak by się zachował, a nie faktycznie zaobserwowanym zachowaniem.

Podczas rekrutacji spotkać się można również z **testami manualnymi** typu papier – ołówek lub z użyciem różnych przedmiotów (do złożenia lub rozłożenia), a także z **testami aparaturowymi**, które za pomocą specjalnych przyrządów badają spostrzegawczość, koordynację psychoruchową, refleks czy zdolności techniczne.

O czym należy pamiętać, stosując testy?

- Testy psychologiczne mogą być przeprowadzane i interpretowane wyłącznie przez osoby z wykształceniem psychologicznym. Posługiwanie się takimi technikami przez osoby niebędące psychologami może prowadzić do nietrafnych interpretacji i w rezultacie przynosić szkodę osobom badanym.
- W procesach selekcji mogą być również stosowane dostępne na rynku testy komercyjne, których zakup i wykorzystanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego, np. metoda Thomas International.
- Kandydat lub pracownik, którego chcemy poddać badaniu testowemu, ma prawo do odmowy udziału w nim. Jest to szczególnie istotne w przypadku testów psychologicznych. Wymagane jest uzyskanie zgody na zastosowanie testu u badanego. Decyzja odmowna nie może mieć negatywnego wpływu na wynik procesu rekrutacyjnego.
- Wyniki testów są poufne, nie wolno ich udostępniać osobom trzecim, lecz należy pamiętać o tym, że osoba badana ma prawo wglądu w wyniki.
- Zgodnie z prawem dot. dyskryminacji testy nie mogą prowadzić do naruszenia godności, upokorzenia kandydata/pracownika, ponieważ takie działanie może zostać uznane za szczególny rodzaj dyskryminacji.

Budowa testów kompetencyjnych

Zgodnie z powyższym zestawieniem, testy kompetencyjne (zwane także testami sytuacyjnymi) będą najbardziej uniwersalnym do przeprowadzenia (nie musi ich przeprowadzać psycholog) i najbardziej dopasowanym do potrzeb organizacji rodzajem testów badających kompetencje. Dodatkowo z powyższego opisu można wyciągnąć wniosek, że w praktyce znacznie lepiej jest wykorzystywać testy wykonania pozwalające określić, jak pracownik będzie się zachowywał w określonych sytuacjach.

Pytania testowe mają formę krótkiego opisu sytuacji z kilkoma możliwymi wyborami. Kandydat/ pracownik może dokonać wyboru najbardziej odpowiadającego mu zachowania lub najbardziej i najmniej dopasowanego, co znacznie poszerza zakres możliwych analiz i uzyskiwanych wyników. Przy takiej formie testu nawet w prostej analizie ilościowej mamy do czynienia z dużym zróżnicowaniem punktów uzyskiwanych za każde z pytań (np.: 0 – jeśli badany nie trafił z żadną odpowiedzią w preferowane w firmie zachowania, 1 – przy jednym trafieniu i 2 – przy całkowitym dopasowaniu do wzorca), co powoduje, że test staje się bardziej precyzyjny.

Należy jednak pamiętać, że diagnoza poziomu danej kompetencji nie może się opierać na jednym czy dwóch pytaniach. Analiza wykorzystywanych przez Competency Institute testów wykazuje, że optymalna liczba to 5-8 pytań na każdą z kompetencji. Daje to możliwość odniesienia pytań do poszczególnych obszarów zachowań związanych z daną kompetencją. Otrzymujemy przez to gwarancję, że test w pełni odpowiada znaczeniu danej kompetencji. Oznacza

to również, że w przypadku badania 10 kompetencji cały test składałby się z zestawu 50-80 pytań, co po raz kolejny potwierdza, że ilość kompetencji w modelu nie może być tak duża.

Istotne jest, aby pamiętać, że testy kompetencyjne nie będą służyły tylko procesom rekrutacji i selekcji. Zastosować je można również w przypadku oceny kompetencji pracujących już osób. Przebadanie testem wszystkich pracowników jest źródłem informacji na temat słabych i mocnych stron w zakresie kompetencji całego zespołu. Obliczając średnie, mediany czy odchylenia standardowe możemy wnioskować, czy danym działaniem rozwojowym warto objąć wszystkich pracowników, czy jedynie poszczególne osoby.

Procedura konstrukcji testu sytuacyjnego

Najbardziej skuteczne są testy dopasowane do danej organizacji i modelu kompetencyjnego obowiązującego na danym stanowisku. W związku z tym warto pokusić się o rozwiązania szyte na miarę. Aby stworzyć własny test kompetencyjny, zaleca się podejmowanie następującej sekwencji działań:

1. **Analiza stanowiska pracy**. Metodą incydentów (zdarzeń) krytycznych zbiera się jak najwięcej sytuacji kluczowych dla pracy na danym stanowisku. Zdarzenia definiowane są przez ekspertów (doświadczonych pracowników, przełożonych, klientów itd.), wspierając się istniejącymi dokumentami, standardami, procedurami. Zdarzenia grupowane są obszarowo (zbierając w jedną grupę te, które dotyczą konkretnej kompetencji w modelu) i wybiera się najbardziej reprezentatywne scenariusze.
2. **Wykreowanie alternatyw odpowiedzi**. Eksperci (mogą być to te same lub inne osoby niż te, które definiowały sytuacje) generują możliwe alternatywy odpowiedzi do wybranych scenariuszy sytuacyjnych. Opisują przede wszystkim, w jaki sposób z pewnością by się zachowali w danej sytuacji i czego z pewnością by nie zrobili. Chcąc uzyskać spektrum odpowiedzi o rożnym natężeniu efektywności podejmowanego działania, można poprosić o współpracę mniej doświadczonych pracowników. Po tym dokonuje się ostatecznego wyboru przykładów działania w odniesieniu do każdej sytuacji, przeważnie pozostawiając cztery alternatywy.
3. **Opracowanie klucza odpowiedzi.** Klucz można opracować na podstawie opinii ekspertów lub metodą empiryczną. W pierwszym przypadku eksperci wybierają najmniej i najbardziej efektywny sposób działania w każdej sytuacji, oceniając podane alternatywy. W drugim przypadku grupa pracowników wypełnia test pilotażowy, a jego wyniki są korelowane z ocenami pracowniczymi. Odpowiedzi wybrane przez pracowników z wyższymi ocenami w danej kompetencji są uznawane za poprawne, a te wybrane przez tych o niższym poziomie kompetencji za najmniej efektywne.

Prawidłowo skonstruowany test sytuacyjny powinien odzwierciedlać katalog kluczowych kompetencji, realia organizacyjne i stanowiskowe.

Kwestionariusz kompetencyjny

Badając kompetencje, można skorzystać również z kwestionariuszy kompetencyjnych. Jest to zestawienie odpowiednio dobranych stwierdzeń charakteryzujących zachowania wynikające z przyswojenia danej kompetencji na różnych poziomach. Służy ono określeniu poziomu rozwoju konkretnych kompetencji.

Każde stwierdzenie jest skonstruowane tak, aby odnosiło się do jednego ze wskaźników danej kompetencji. Stwierdzenia są dokładniejszym rozwinięciem zapisów wskaźników zachowań. Powinny być na tyle konkretne, by każdy mógł stwierdzić, na ile odnoszą się do badanej osoby. Zwykle opracowuje się przynajmniej dwa stwierdzenia do każdego wskaźnika, aby ocena mogła odnosić się do różnych poziomów rozwoju.

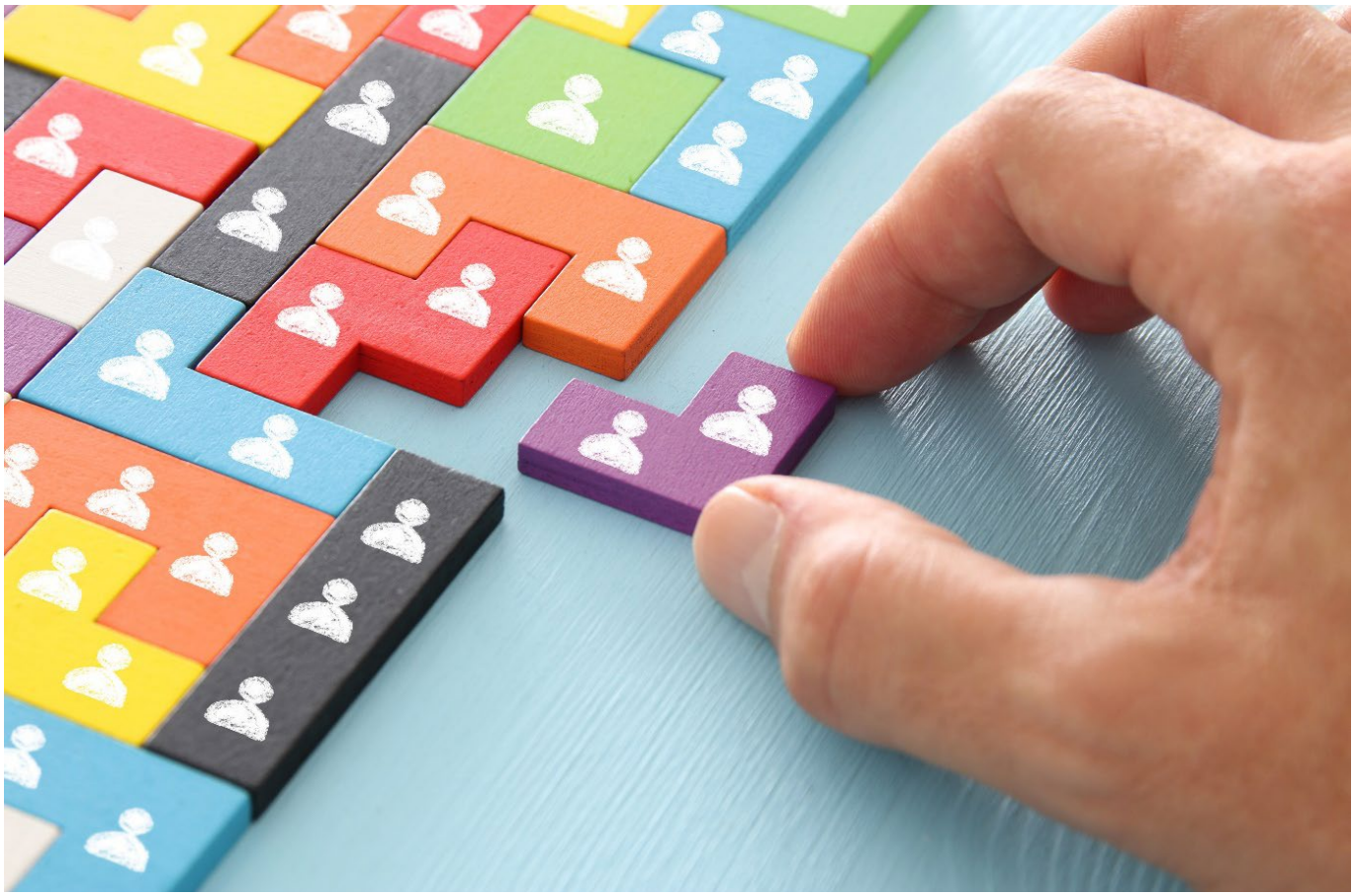
Zwykle dopasowania stwierdzenia do indywidualnego zachowania danej osoby dokonuje się na skali pięciostopniowej (skala Lickerta), gdzie poszczególne punkty oznaczają:

1. Całkowicie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Całkowicie się zgadzam.

Prawidłowa interpretacja wyników zakłada określenie, jaki poziom kompetencji (zgodnie z przyjętą skalą) prezentuje badana osoba. Wynik pozwala również porównać poziom rozwoju różnych kompetencji u badanej osoby oraz porównać poziom rzeczywisty z poziomem optymalnym na danym stanowisku.

Procedura konstrukcji kwestionariusza jest analogiczna do procedury tworzenia testu kompetencyjnego.

Assessment Center i Development Center



Assessment Center (AC) jest metodą selekcji i diagnozy aktualnych kompetencji pracowników bądź kandydatów na pracowników w trakcie procesu rekrutacji. Głównym efektem badania jest wskazanie luk kompetencyjnych, czyli obszarów, które warto rozwijać i trenować. W języku polskim nie ma odpowiednika nazwy Assessment Center, dlatego też często używa się zwrotu angielskiego lub tłumaczenia – centrum oceny.

Development Center (DC) jest narzędziem diagnozy kompetencji pracowników mającym na celu zaplanowanie ich rozwoju**.** Efektem przeprowadzenia sesji DC jest poznanie aktualnych mocnych stron i obszarów do rozwoju danego pracownika. Tu również używamy zwrotu angielskiego lub tłumaczenia – centrum rozwoju.

Obydwa narzędzia mają podobny kształt i składowe, dlatego omawiane są zazwyczaj łącznie.

Kiedy warto się zdecydować na AC?

Metodę Assessment Center można zastosować w przypadku:

- rekrutacji zewnętrznej,
- rekrutacji wewnętrznej,
- podejmowaniu decyzji personalnych: awanse pionowe i poziome, rotacje stanowiskowe.

Dzięki formie badania, użyciu wielu narzędzi i specyficznej roli asesorów zachowują oni obiektywizm i jednolite kryteria oceny, stąd też możliwe jest porównanie poziomu kompetencji kilku osób, które pracują na tych samych stanowiskach lub na nie aplikują.

Kiedy warto się zdecydować na DC?

Development Center stosujemy w przypadkach:

- planowania rozwoju pracowników (szczególnie w obrębie danej grupy zawodowej);
- opracowywania programu rozwojowego dla talentów;
- projektach mających na celu ujednolicenie zachowań w danej grupie stanowisk (np. kierownicy, dyrektorzy) i tym samym przy wprowadzaniu spójnego systemu oczekiwań wobec nich;
- ewaluacji działań rozwojowych.

Etapy tworzenia AC / DC:

6. Określenie celu AC / DC.
7. Charakterystyka uczestników AC / DC.
8. Przeprowadzenie analizy zachowań powiązanych z konkretną pracą.
9. Przeprowadzenie analizy modeli kompetencyjnych i wskaźników zachowań im odpowiadających.
10. Ustalenie przebiegu sesji AC / DC, dobór narzędzi (np. zadania, symulacje, testy, wywiady) umożliwiających pomiar kompetencji.
11. Dobór i przygotowanie asesorów.
12. Wybór uczestników.
13. Przeprowadzenie sesji AC / DC, zapisywanie, obserwowanie i klasyfikowanie zachowań uczestników, odniesienie do optymalnych wskaźników zachowań.
14. Ustalenie oceny całościowej dla każdego uczestnika, która będzie podstawą do podejmowania ewentualnych decyzji (w zależności od celu).
15. Informacja zwrotna dla uczestników odnośnie do badanych kompetencji.
16. Przygotowanie i przedstawienie raportu końcowego.

Metody pracy podczas sesji AC /DC

Sesja AC / DC składa się zazwyczaj z kilku etapów. Podejmowane działania są zazwyczaj zróżnicowane, tak aby uzyskać jak najpełniejszy obraz kompetencji uczestników. G. Filipowicz wyróżnia następujące metody pracy podczas AC / DC:

Wywiad

Jest analogiczną metodą do wywiadów kompetencyjnych podczas rozmowy rekrutacyjnej. Wykorzystywanie go podczas sesji AC / DC ma na celu ocenę tych aspektów kompetencji, które z różnych przyczyn nie zostały zauważone

przez asesora podczas innych zadań. Może być to spowodowane niską aktywnością uczestnika, dominacją innych osób, trudnościami w zaobserwowaniu pewnych kompetencji, np. nastawienia na rozwój.

Przeprowadzany jest pod koniec całej sesji. Rozmowa z asesorem daje również szansę rozładowania nagromadzonych emocji, a także dyskusji o wrażeniach i wnioskach wyniesionych z sesji.

Zadania typu in basket

Podczas takich zadań uczestnik wciela się w fikcyjną postać kierownika/pracownika, który otrzymuje pakiet informacji pisemnych (e-maile, oficjalne listy, notatki służbowe) dotyczących spraw o różnym stopniu ważności, pilności oraz problematyce. Zadaniem uczestnika jest te informacje uporządkować, a następnie rozwiązać wynikające z nich problemy. Treść sytuacji, z którymi poradzić ma sobie uczestnik, może być dowolna.

Dyskusja grupowa

Uczestnicy omawiają wskazany problem i rozwiązują go w drodze dyskusji grupowej, opartej często na zasadzie consensusu (bez prawa do głosowania). Dyskusje grupowe można podzielić na dwa rodzaje: z wyznaczonym liderem lub bez niego.

Zadania symulacyjne

Najczęściej spotykane to:

- symulowanie działań organizacyjnych;
- rozmowa z podwładnym – uczestnik spotyka się z innym uczestnikiem wcielającym się w rolę pracownika, odgrywając rolę np. niesubordynowanego podwładnego, a jednocześnie ważnego specjalisty. Celem takiej rozmowy może być udzielenie informacji zwrotnych, zmotywowanie pracownika, coaching.
- rozwiązanie problemu – uczestnicy grupowo mają za zadanie rozwiązanie problemu / wykonanie trudnego zadania (np. sporządzenie budżetu firmy), jednakże w odróżnieniu od dyskusji grupowej, każdemu uczestnikowi przypisuje się role reprezentujące odmienne interesy (np. księgowego, szefa produkcji, szefa sprzedaży). Celem dyskusji jest wypracowanie rozwiązania na zasadzie consensusu;
- symulacja działań sprzedażowych – uczestnikom przypisywane są role klienta i pracownika obsługującego go oraz opisywana jest sytuacja, w jakiej się znaleźli (niezadowolenie z usługi, reklamacja). Zadaniem osoby wcielającej się w rolę pracownika obsługi klienta jest jak najkorzystniejsze rozwiązanie zaistniałej sytuacji. Często symulacje działań sprzedażowych przyjmują formę gier negocjacyjnych;
- analiza problemu (case study) – uczestnik indywidualnie dokonuje analizy problemu, na konkretnym przykładzie;
- prezentacja – zadaniem każdego uczestnika jest przeprowadzenie prezentacji na zadany temat czy obrona kontrowersyjnej tezy. Audytorium stanowią inni uczestnicy sesji. Często prezentacja ta utrudniana jest przez „trudne postawy" uczestników, asesorów.
- poszukiwanie faktów – celem ćwiczenia jest zdobycie informacji od przedstawiciela fikcyjnej organizacji (asesor dysponujący niezbędnymi informacjami), podjęcie decyzji oraz jej uzasadnienie;
- zadanie konstrukcyjne – zadaniem uczestników jest zbudowanie prostego urządzenia / makiety na zadany temat. Uczestnicy mają do dyspozycji zasoby wyznaczone przez asesorów (głównie materiały biurowe). Często podczas realizacji ćwiczenia zmieniane są warunki, np. skracany czas zadania, zmniejszenie zasobów, zmiana wymagań stawianych konstrukcji.

Testy – psychologiczne lub kompetencyjne

AC / DC jest to metoda, która polega na jednoczesnym użyciu różnych metod. Jest więc to proces długi, trwający kilka godzin, czasami nawet dni. Generuje on również duże koszty, dlatego najczęściej stosowany jest do wyższych stanowisk, zwłaszcza takich, gdzie ma się do czynienia z kierowaniem ludźmi.

Asesor w procesie AC / DC

W sesji AC / DC bierze udział zwykle 10-15 uczestników, który ocenia 1-4 asesorów. Sesja kończy się oceną każdego uczestnika z osobna. Oceny i wnioski badawcze są przygotowywane przez asesorów z zespołu badawczo-oceniającego. Taki zespół, oprócz niezależnych ekspertów z dziedziny HR, zarządzania, a często nawet psychologii czy socjologii, składa się również z doświadczonych praktyków. Zachowania uczestników analizowane są szczegółowo pod kątem wymaganych kompetencji, a wyniki są przenoszone na arkusz ze skalą szacunkową. Asesorzy prowadzą dyskusję, w której odrzucone zostają wyniki skrajne i podejmuje się ostateczną decyzję oceniającą. Tak wygenerowany raport trafia do osoby decyzyjnej w firmie, a wraz z nim informacja zwrotna dla kandydata. Na tym etapie kandydat może dowiedzieć się, nad którymi z kompetencji powinien popracować.

Proces oceny uczestników jest procesem trudnym, wymaga od asesorów nie tylko umiejętności dokonywania celnych obserwacji, ale też analizy zachowań, a nawet udzielania informacji zwrotnych.

7. Dobre praktyki employer brandingu

Spójność wartości

Współcześnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem coraz większego znaczenia nabierają wartości, jakimi się ono kieruje w praktyce prowadzenia biznesu. Mają one swoje przełożenie nie tylko na efektywność i rozwój kompetencji pracowników, lecz także na wizerunek firmy jako pracodawcy, producenta lub usługodawcy. Jak już zostało wspomniane w niniejszych materiałach, można wyróżnić dwie podstawowe formy wartości: wartości deklarowane (inaczej uznawane lub postulowane) oraz wartości realizowane. Współcześni klienci, których świadomość społeczna wzrasta, interesują się nie tylko oferowanymi produktami czy usługami, ale także wartościami w nich uznawanymi i realizowanymi w przedsiębiorstwach, z którymi kooperują.

Wartości deklarowane występują w podzielanych, uznawanych lub zakładanych przez firmę i jej pracowników przekonaniach, określających to, co jest cenne i powinno istnieć, a zatem powinno być realizowane. Spójność wartości zakłada więc spójność między deklarowanymi a realizowanymi wartościami, nie mogą być one nieuporządkowane, oderwane od rzeczywistości, w której firma funkcjonuje. Takie puste wartości powodują podkopywanie wiarygodności firmy wśród klientów i cynizm wśród pracowników, a nie prowadzą do umocnienia pozycji rynkowej.

Poprawnie utworzony, spójny system wartości może poprawiać efektywność działania organizacji poprzez:

a) warunkowania sposobu podejmowania decyzji;
b) wpływ na styl zarządzania zasobami ludzkimi;
c) określanie sposobu reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa;
d) wyznaczanie wzorców zachowań właściwych dla organizacji;
e) pomoc nowym pracownikom w szybkiej adaptacji do panujących w firmie warunków;

Wartości charakteryzujące firmę można podzielić na 4 grupy:

- wartości kluczowe (głęboko zakorzenione w firmie, przestrzegane we wszystkich działach, filozofia zarządzania),
- wartości pożądane (potrzebne, ale obecnie brakujące),
- wartości minimalne (podstawowe wymagania, np. dotyczące punktualności),
- wartości przypadkowe (spontaniczne, powstałe bez ingerencji dyrekcji, z czasem utrwalone).

Kluczowe wartości powinny przenikać wszystkie procesy w przedsiębiorstwie, każdy pracownik powinien mieć ich świadomość. Dzieje się tak wtedy, gdy sfera deklarowana jest spójna z rzeczywistą. Wartości te są jedną z podstawowych informacji branych pod uwagę przy tworzeniu modeli kompetencyjnych, a tym samym wpływają na wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi, m.in.: metody rekrutacji i selekcji, system ocen, kryteria awansów i premii itd.

Spójny wizerunek pracodawcy

Dbałość o dobry wizerunek pracodawcy może przekładać się na wymierne i konkretne rezultaty biznesowe. Budowanie marki atrakcyjnego pracodawcy (employer branding) to proces długofalowy obejmujący wiele czynników zarówno biznesowych, jak i wizerunkowych. Aby działania z zakresu employer branding przyniosły organizacji realne korzyści, wymagają wdrożenia spójnej, długoterminowej strategii. Ważne jest również, aby działania zewnętrzne zostały zintegrowane z projektami skierowanymi do aktualnych, a także byłych pracowników firm.

Zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa oznacza wyobrażenie, przekonanie i odczucie o przedsiębiorstwie ukształtowane w świadomości różnych podmiotów, w tym klientów zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznych (pracowników), będące sposobem walki konkurencyjnej firmy.

Zasady przyświecające kształtowaniu zintegrowanego wizerunku cechuje uniwersalizm. Oznacza to, iż mają one charakter kompleksowy i nadają się do zastosowania zarówno w kreowaniu wizerunku na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Różnić je będzie jedynie ich implementacja.

Do najistotniejszych zasad kreowania zintegrowanego wizerunku należą:

- segmentacja rynku – identyfikacja i wybór adresatów (wyczerpująca wiedza na temat adresata pozwala na pełniejsze zaspokojenie jego potrzeb, dotyczy to również klienta wewnętrznego – pracownika);

- zapewnienie wizerunkowi unikalności;
- określenie jego tożsamości;
- skuteczne komunikowanie planowanego wizerunku firmy;
- koncentracja na zadowoleniu klientów;
- zdefiniowanie barier i zakłóceń kształtowania pożądanego wizerunku;
- zarządzanie wizerunkiem.

Dr B. Zych podkreśla, że wizerunek wewnętrzny jest krytyczny w zakresie budowania spójnej marki pracodawcy. Jeśli organizacja jako pracodawca zaspokaja potrzeby swoich pracowników, odpowiednio ich angażuje i prowadzi efektywnie komunikację wewnętrzną, jest duża szansa, że zapytany pracownik poleci naszą firmę. Spójność wizerunkowa to jedno z najważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne organizacje.

Powinna być ona rozważana w kilku wymiarach:

a. spójność strategii employer branding ze strategią biznesową firmy;
b. spójność zewnętrznych działań z wewnętrznymi działaniami employer branding – zewnętrzne działania wizerunkowe powinny być poprzedzone analizą sytuacji wewnątrz organizacji. O ile komunikacja kierowana ma być dostosowywana do potrzeb potencjalnych kandydatów, o tyle musi być spójna z rzeczywistością wewnątrz organizacji. Niezadowolony pracownik lub kandydat podzieli się swoimi odczuciami ze swoimi znajomymi dużo chętniej niż zadowolony.
c. spójność wewnętrznych działań employerbrandingowych – kierowanych ze strony różnych nadawców za pomocą różnych kanałów komunikacji do różnych grup pracowników. Istotnym czynnikiem wpływającym na wewnętrzną siłę marki jest poczucie wspólnoty wszystkich członków organizacji.
d. spójność zewnętrznych działań employerbrandingowych i komunikatów kierowanych do różnych grup adresatów. Spójność dotyczy poziomu wartości i komunikowanego EVP, które następnie powinny być różnicowane dla poszczególnych grup docelowych.
e. spójność strategii employer branding z komunikacją marki produktowej – zazwyczaj siła marki produktowej jest znacznie wyższa od siły marki pracodawcy, a wizerunek marki produktowej jest istotnym elementem budowania poczucia dumy pracowników.

Spójność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmie

Efektywna komunikacja to podstawa zarządzania przedsiębiorstwem niezależnie od jego wielkości. Ma ona istotny wpływ na kulturę organizacji. Firmy kierują swoją komunikację zarówno do otoczenia zewnętrznego, jak i na bieżąco komunikują się wewnątrz organizacji. Komunikacja wewnętrzna to niezbędny składnik procesu podejmowania decyzji przez zespół pracowników, poczynając od jego zbudowania poprzez podział kompetencji, motywowanie do działania, na ocenie efektów wspólnej pracy kończąc.

Wypracowanie odpowiednich warunków komunikacji z pracownikami i częstsze absorbowanie ich życiem organizacji to czynniki działające na korzyść firmy, pozwalające ograniczyć ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych. Zadowoleni pracownicy będą promowali na zewnątrz zarówno swojego pracodawcę, jak i całą firmę, budując w ten sposób jej korzystny wizerunek.

Celem działań z zakresu employer branding związanych z komunikacją wewnętrzną jest przede wszystkim:

- budowanie zaufania pracowników do firmy i pracodawcy;
- osiągnięcie odpowiednich relacji na linii pracodawca – pracownik oraz między pracownikami;
- kształtowanie lojalności i odpowiedzialności pracowników w stosunku do firmy;
- podniesienie jakości pracy dzięki skrupulatnemu informowaniu pracowników i tworzeniu korzystnej atmosfery pracy;

- uczynienie z pracowników ambasadorów firmy w kontaktach z otoczeniem;
- wzrost zaangażowania pracowników w wywiązywanie się z obowiązków, a także aktywny udział w życiu firmy;
- zwiększenie poziomu motywacji i zadowolenia pracowników z pracy.

Istotą komunikacji jest przede wszystkim pozytywna intencja. Brak świadomości i chęci ze strony pracowników, w tym również kadry kierowniczej, to główne bariery efektywnej komunikacji.

Największym wyzwaniem, przed jakim stoją osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną, jest stworzenie warunków, w których pracownicy identyfikowaliby się z celami i wartościami firmy. Dobra komunikacja wewnętrzna to komunikacja odzwierciedlająca filozofię firmy, skutecznie motywująca pracowników do realizacji nowych zadań, a przy tym tworząca warunki do efektywnej pracy. Stwarzanie odpowiednich warunków pracy, to wyraz dbania o pracowników, którzy są przecież najlepszą wizytówką firmy.

Z kolei wśród podstawowych wyzwań komunikacji zewnętrznej znajduje się przede wszystkim umocnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i podjęcie owocnego dialogu ze wszystkimi interesariuszami. Przygotowując strategię rozwoju i planując kolejne działania, przedsiębiorstwo powinno mieć bowiem na uwadze fakt, że nie działa w odosobnieniu. Wręcz przeciwnie – jest częścią społeczeństwa, które poddaje je nieustannej obserwacji, weryfikując, czy wywiązuje się z danych klientom obietnic.

Całokształt działań komunikacyjnych łącznie z komunikacją zewnętrzną rozpoczyna się wewnątrz firmy. Jego powodzenie i skuteczność zależą zatem przede wszystkim od zaangażowania pracowników. Skuteczna, spójna komunikacja wewnętrzna to pierwszy krok w realizacji wyzwań dotyczących komunikacji zewnętrznej.

Najważniejszym aspektem komunikacji w firmie jest wypracowanie spójności pomiędzy komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną. Pracownicy i kadra kierownicza powinni być w jednakowym stopniu świadomymi założeń prowadzonej przez firmę polityki marketingowej. Dopiero połączenie tych wszystkich elementów pozwoli na osiągnięcie komunikacyjnego sukcesu, tworząc pozytywny wizerunek firmy.

Employee Value Proposition

Oferta EVP, czyli Employee Value Proposition, to podstawa platforma komunikacji między firmą / organizacją a jej interesariuszami. EVP tworzy się, by przekazać zainteresowanym – kandydatom i aktualnym pracownikom – informację, co firma oferuje, jakimi wartościami się kieruje i czego można się spodziewać, będąc członkiem zespołu danej organizacji. Z jednej strony EVP to magnes przyciągający pracowników i wyróżnik organizacji, z drugiej zaś obietnica firmy, która musi być poparta czynami.

EVP tworzy się, biorąc pod uwagę:

- rynek pracy (podaż i popyt na pracę);
- kulturę organizacyjną firmy (misję, wizję, normy, wartości, styl przywództwa, styl komunikacji w organizacji);
- interesariuszy (głównie kandydatów i pracowników);
- konkurencję;
- trendy społeczne;
- wymagania prawne i etyczne.

Jednym z podstawowych przesłanek tworzenia programów employer branding, których sednem jest oferta EVP, są oczekiwane korzyści po stronie pracodawcy: podnoszenie zaangażowania wśród pracowników, szybka rekrutacja i lepiej dopasowani kandydaci, wyższa motywacja pracowników (głównie wewnętrzna) oraz poprawa wyników pracy.

Informacje o EVP publikuje się m.in.: na stronach internetowych, w broszurach, folderach oraz przekazuje w sposób pośredni w trakcie wydarzeń własnych (dni otwarte, staże, praktyki, konferencje, pikniki rodzinne etc.), w których dana osoba mogła doświadczyć kultury organizacji i poznać materialne i niematerialne elementy prowadzenia biznesu.

Tworząc EVP, warto skorzystać z listy pytań wspierających jego tworzenie, opracowanej przez B Minchingtona:

- dlaczego pracownik ma dołączyć do organizacji?
- dlaczego pracownik ma zostać w organizacji?
- dlaczego pracownik ma się starać i ciężko pracować?
- dlaczego pracownik ma rekomendować tę firmę jako pracodawcę?
- dlaczego pracownik miałby chcieć tu wrócić?

EVP stanowi zestaw elementów racjonalnych, emocjonalnych oraz duchowych – tak, by najlepiej dopasować się do oczekiwań i przekonań odbiorców.

Unikalne elementy EVP powinny być oparte na pięciu filarach:

1. Prawdziwość. Pamiętajmy, że kandydaci i pracownicy weryfikują informacje podawane przez pracodawcę.
2. Stabilność. Spośród kluczowych czynników decydujących o atrakcyjności pracodawcy jest stabilność organizacji.
3. Osiągalność. Unikalne wartości pracodawcy powinny być osiągalne.
4. Atrakcyjność. EVP, które ma pozytywnie oddziaływać na kandydatów, musi być atrakcyjne.
5. Niepowtarzalność. Wyróżnienie pracodawcy spośród wielu ofert.

Budowanie marki pracodawcy poprzez procesy HR

Kształt strategii personalnej i sposób zaprojektowania, a także wdrożenia poszczególnych procesów HR ma głęboki wpływ na budowanie marki pracodawcy. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi kształtuje bowiem komunikację wewnętrzną oraz tworzy wizerunek firmy wśród jej obecnych, przyszłych i byłych pracowników. Ważne jest więc, aby procesy HR były oparte na czynnikach bezpośrednio powiązanych z wartościami, misją, wizją firmy, a także uwzględniały potrzeby wymienionych wyżej grup docelowych.

Bazą, która spełnia te warunki, są modele kompetencyjne. Sposób ich konstruowania uwzględnia zarówno analizę wartości, misję i strategię firmy, jak i perspektywę pracownika w zakresie określania wymogów kompetencyjnych dla danej grupy stanowisk. Ponadto zastosowanie jednej bazy do wszystkich procesów HR powoduje, że etap wdrożenia i komunikacja wewnętrznej są prostsze do zrealizowania i szybciej znajdują zrozumienie u adresatów. Wprowadzenie tych samych kryteriów w różne działania HR-owe powoduje również wzmocnienie poczucia „sprawiedliwości" i jawności procesów, co bezpośrednio przekłada się na sposób postrzegania firmy.

Proces HR oparty na kompetencjach:	Możliwy wpływ procesu na wizerunek pracodawcy:
Planowanie zatrudnienia, ścieżki karier, awanse, plany następstw	Określanie potrzebnych zasobów odbywa się m.in. na podstawie definiowania braków kompetencji w poszczególnych obszarach. Decyzje kadrowe i przemieszczenia z tym związane mogą być więc uzasadnione w bardziej zrozumiały sposób, co uspokaja nastroje społeczne i buduje wizerunek firmy dbającej o zasoby wewnętrzne. Dla pracownika ważna będzie również jasna komunikacja o możliwościach rozwoju czy klarownych kryteriach wyboru następców.
Rekrutacja i selekcja	Tutaj wpływ na wizerunek rozpoczyna się już od określenia kryteriów naboru (kryteria kompetencyjne tworzą wizerunek przejrzystego i jawnego procesu naboru), wyboru strategii rekrutacji (czy firma korzysta z wewnętrznych zasobów kompetencyjnych) poprzez cały marketing rekrutacyjny, sposób selekcji (wywiad behawioralny jest bardziej pozytywnie odbierany przez kandydatów niż zadawanie abstrakcyjnych pytań), aż po uzasadnienie wyboru kandydata i okres adaptacyjny.
Ocena pracownicza	Oparcie systemu na kompetencjach powoduje, że łatwiej jest opracować kryteria oceny ułatwiające zachowanie jej obiektywności, co ma bezpośredni wpływ na to, jak postrzegany jest pracodawca.
Rozwój, zarządzanie talentami	Tutaj również kryteria kompetencyjne umożliwiają przejrzysty podział środków przeznaczonych na rozwój, ustalenie adresatów tych środków oraz uzasadnienie decyzji o inwestycjach rozwojowych. Dodatkowo biorąc pod uwagę skuteczność różnych metod rozwoju kompetencji, plany rozwojowe zakładają zazwyczaj korzystanie z wewnętrznych nadwyżek kompetencji i duży udział działań w miejscu pracy. Wartością dodaną tych metod jest ułatwianie współpracy, kreowanie pozytywnej atmosfery, wzmacnianie pozytywnych aspektów kultury organizacyjnej i mocniejsza identyfikacja z zespołem i realizowanym celem, co wiąże się przecież ze sposobem postrzegania firmy.
System wynagrodzeń, systemy motywacyjne	Wdrożenie zarządzania kompetencjami sprzyja budowaniu jasnych systemów wynagradzania i dopasowaniu systemu motywacyjnego do potrzeb pracowników. Te obszary są z kolei jednymi z najczęściej poruszanych w kontekście oceny firmy jako pracodawcy. Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne ocenia te systemy przez pryzmat takich wartości jak: docenienie za pracę, sprawiedliwość, uczciwość, szacunek do pracowników. Jasne kryteria i czytelna komunikacja systemów opartych na kompetencjach ułatwiają odniesienie się do tych właśnie wartości.

To przede wszystkim obecni pracownicy są ambasadorami marki firmy na zewnątrz. Skoro łatwiej sięgamy po produkt polecony przez znajomych, tak też wizerunek pracodawcy przedstawiony przez osoby zatrudnione w niej będzie dla nas bardziej wiarygodny niż ten kształtowany przez samą firmę.

Pokusa przyciągnięcia najlepszych poprzez wybrane pojedyncze działania tworzenia wizerunku idealnego pracodawcy na zewnątrz, niewiarygodnego w zetknięciu się z realiami, może być praktyką obliczoną na krótką metę, a w dalszej perspektywie może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego.

Cykl życia pracownika

W marketingu mówi się o cyklu życia produktu, natomiast w obszarze HR możemy prześledzić cykl życia pracownika w firmie. Cykl życia pracownika jest modelem HR, który identyfikuje etapy ścieżki rozwoju pracownika w firmie. Oczywiście indywidualne ścieżki rozwoju będą różniły się w swoich szczegółach od modelu, jednak większość etapów będzie spójna dla większości pracowników w firmie. Cykl życia pracownika w firmie zakłada następujące etapy:

- rekrutacja – łącznie z procedurą zatrudniania;
- adaptacja pracownika (onboarding) – poznanie firmy, stanowiska, zespołu, zadań, kultury firmy itp.
- zakotwiczenie – integracja z kulturą organizacyjną, zespołem, głębokie zrozumienie swojej roli, osadzenie w obowiązkach. Po około sześciu miesiącach nowy pracownik powinien poczuć się w pełni zaangażowany i wdrożony w swoje obowiązki. Motywacja do pracy jest wówczas wysoka. Posiada on również jasność co do stawianych wobec niego oczekiwań i możliwości rozwojowych w organizacji.
- kompetencja w wykonywaniu obowiązków i rozwój kariery – biegłość w nowych obowiązkach pracownik uzyskuje po kolejnych 6-12 miesiącach pracy. Następuje również stopniowa realizacja planów rozwojowych, rozwój kompetencji, ewentualne przemieszczenia. Ponieważ jest to etap rozciągnięty w czasie, po kilku latach pojawia się monotonia i wyzwaniem staje się utrzymanie zaangażowania i motywacji pracownika.
- zakończenie pracy w danej organizacji (z różnych powodów, np. rezygnacja pracownika, zwolnienie przez pracodawcę, odejście na emeryturę).

Znając określone etapy, można szybko reagować na różne sytuacje zachodzące w organizacji. Pomaga to w analizie poziomu efektywności pracowników, a także ich zaangażowania. Na każdym z tych etapów buduje się wizerunek firmy za pomocą różnych narzędzi.

Rekrutacja

Kandydaci mają duży wpływ na przyszłość firmy i to z kilku podstawowych względów. Jeśli zostaną zatrudnieni i staną się naszymi pracownikami, to właściwe doświadczenia w procesie rekrutacji i selekcji, przez które przechodzili, mogą ich jeszcze bardziej zmotywować do pracy w naszej firmie, jak również ułatwić ich efektywne wdrożenie. Natomiast Ci, którzy nie zostaną naszymi pracownikami, ale będą zadowoleni z samego procesu rekrutacyjnego, będą naszymi ambasadorami i skłonni będą dalej dobrze mówić o naszej firmie, polecać ją znajomym jako ciekawe miejsce pracy i kupować nadal nasze produkty lub usługi. Na tym powinno nam zależeć.

Istnieje wiele sposobów, aby osiągnąć dobre rezultaty, budując wizerunek w projektach rekrutacyjnych:

- **zainwestować czas w budowę relacji z kandydatem** – środkiem do tego celu nie jest bycie nachalnym sprzedawcą, lecz pokazanie każdemu kandydatowi, że jest dla Waszej firmy ważny i ceniony (należy zapamiętać: to, że jeśli ktoś nie ma wystarczających kompetencji w tym momencie, nie znaczy, że za kilka lat ich nie zdobędzie i nie stanie się poszukiwanym przez Twoją firmę pracownikiem). Proces rekrutacji to często pierwszy krok do poznania firmy. Jeśli ma być widoczny profesjonalizm, to należy okazać kandydatom szacunek w całym procesie rekrutacji i selekcji. Wówczas można być pewnym, że będzie to dodatkowy atut w oczach kandydata i powód, dla którego warto pracować w Twojej firmie;
- **nie zrażać do siebie kandydatów** – coraz więcej uwagi przykłada się do transparentności działań HR i do prawidłowej komunikacji z kandydatami w procesie rekrutacji. Ważne jest, aby kandydaci otrzymywali informację zwrotną podczas całego procesu, w którym uczestniczą;
- **myślenie marketingowe** – wbrew pozorom marketingowiec i rekruter mają podobne zadania: przedstawić produkt (praca w firmie), jego wartości i wyjątkowość, zainteresować nim i zmotywować jeszcze mocniej do zaangażowania się. W procesie rekrutacji nie chodzi już tylko o znalezienie kogoś na dane stanowisko.

Traktowanie kandydatów jak klientów daje liczne korzyści. Oczywiście nie zawsze brak takiego podejścia musi od razu prowadzić do kryzysu wizerunkowego, ale czasem wystarczy ten jeden kandydat z negatywnym doświadczeniem wyniesionym z procesu rekrutacji w firmie, aby niepochlebne opinie poszły w świat.

Budując wizerunek firmy w procesie rekrutacji, warto jest pogłębić analogię marketingową. Jednym z pierwszych zadań, jakie realizuje marketingowiec, rozpoczynając projekt, jest odpowiedź na pytanie: kto jest grupą odbiorców?

Tak samo w procesie rekrutacji, zanim rozpoczną się jakiekolwiek zadania, trzeba zastanowić się, kto jest idealnym kandydatem. Próba jak najdokładniejszego określenia jego profilu może zaskoczyć, bo można odkryć wiele informacji, które później pomogą znaleźć tę właściwą osobę.

Nadszedł czas, aby znaleźć idealnego kandydata, ale gdzie go szukać? Jak do niego dotrzeć? Uniwersalnym sposobem jest publikacja ogłoszenia o pracę. Wiedza na temat tego, kogo dokładnie poszukuje się, ułatwi przygotowanie ogłoszenia rekrutacyjnego – w ten sposób łatwiej dobierze się właściwe słownictwo i sformułowania, użyje się właściwych motywatorów, aby trafić w potrzeby idealnego kandydata. Co więcej można zrobić? Przeanalizować ponownie profil idealnego kandydata i zastanowić się, gdzie można go spotkać. Możliwości jest wiele, ale oczywiście wszystko zależy od tego, kogo się szuka.

Oto kilka pomysłów:

- branżowe spotkania networkingowe,
- konferencje,
- wydarzenia i przedsięwzięcia organizowane na uczelni wyższej,
- blogi, czasopisma branżowe, artykuły, referaty i ich autorzy.

Czasy marketingu, którego celem było zrealizowanie jednej transakcji, już dawno minęły. Teraz liczy się marketing relacji umożliwiający budowanie i utrzymywanie więzi z klientami. To samo dotyczy potencjalnych pracowników uczestniczących w procesie selekcji i rekrutacji. Jak to zrobić, aby nie zagubić się w ogromnej liczbie potencjalnych kandydatów, którzy uczestniczą w naszym procesie rekrutacyjnym? Warto podzielić kandydatów na grupy i przypisać im różne priorytety, a następnie dopasować do tego rodzaj i częstotliwość działań.

Pamiętać należy, że utrzymywanie relacji to nie tylko wysyłanie aktualnych ofert pracy. Do grupy kandydatów o wysokim priorytecie można przesłać np. ciekawy artykuł lub prezentację, które potencjalnie mogą ich zainteresować.

W świecie marketingu dużą rolę przykłada się do definiowania grupy odbiorców i właściwego poznania ich. Zainwestować należy swój czas w zrozumienie, kogo rzeczywiście poszukuje się na dane stanowisko. Wykorzystanie zdobytej wiedzy przy przeprowadzaniu rekrutacji z pewnością pozwoli otrzymać więcej wartościowych aplikacji!

8. Motywacja pracowników

FAKTY I MITY MOTYWACJI

Motywacja to sfera, która spędza sen z powiek wielu szefom firm, ich menedżerom i pracownikom. Ilość dostępnych opracowań, teorii i narzędzi motywacji zupełnie nie przekłada się ani na ich skuteczność, a tym bardziej łatwość w zastosowaniu. Motywacja to problem bardzo złożony, a stosowanie wprost różnych metod zwyczajnie się nie sprawdza. Niniejsze materiały przybliżają temat motywacji, koncentrując się na efektywności i pragmatyczności. Kluczowym założeniem, które trzeba koniecznie spełnić, motywując swoich pracowników, jest określenie CELU. Musimy wiedzieć, do czego chcemy motywować. Następnie, aby dobrać odpowiednią technikę, narzędzie czy sposób musimy być świadomi, co działa, a co nie działa w polskich realiach zarówno rynkowych, jak i przede wszystkim kulturowych. Im prostsze zasady motywacji pozafinansowe, im mniej skomplikowane systemy motywacji finansowej, tym bardziej skutecznie będziemy motywowali swoich pracowników do efektywnych postaw i skuteczniejszej pracy.

MOTYWACJA FINANSOWA W FIRMIE

Motywacja finansowa w firmie jest zagadnieniem, które co jakiś czas powraca do łask, jednakże często przez osoby zarządzające traktowana z „przymrużeniem oka". Wszak nie samymi pieniędzmi człowiek żyje. Jednakże są one niezbędne do funkcjonowania w cywilizacji. Właśnie od systemu finansowego zaczyna się motywacja pozafinansowa. Nie można decydować, co jest ważniejsze: pieniądze? czy chęć do pracy? Nie ma jednej poprawnej odpowiedzi. Dobrze, jasno i zrozumiale skonstruowany system finansowy znacząco wpływa na chęć do pracy.

Najważniejszym elementem jest jego zrozumienie dla pracownika i efektywność. System finansowy w firmie de facto składa się z kilku elementów.

1) pensja – to co pracownik dostaje za pracę, którą zobowiązał się wykonywać;
2) premia – to jest swoisty „prezent", dodatek do pensji za wykonanie, którą pracownik zobowiązał się wykonać;
3) system motywacyjny – mechanizm finansowy, którego zadaniem jest zachęcanie pracownika do pracy powyżej deklarowanego poziomu, tzn. 101% i więcej.
4) bonusy – wszelkiego rodzaju dodatki, które mają nagradzać, motywować, stwarzać wrażenie bezpieczeństwa itp.

Wykorzystanie jednego (pensji) lub wszystkich elementów systemu finansowego w firmie jest zależne od właściciela i/lub jego menedżerów. Jednakże podejmując decyzję, musimy mieć pełną jasność, iż nie jest to zabieg techniczny. Ogromne znaczenie dla motywacji pozafinansowej ma motywacja finansowa. „Kulejąca" jedna składowa wpływa na drugą. Pracownik, który chce pracować bez wystarczającej gratyfikacji finansowej, nie będzie zmotywowany non stop. Wysoka pensja nie zachęci lenia do lepszej pracy.

Najważniejszą decyzją dotyczącą tworzenia lub modyfikacji systemu finansowego jest odpowiedź na pytanie PO CO? lub DO CZEGO? Następnie wszystkie zmiany należy podporządkować celowi i jest duże prawdopodobieństwo, że system motywacji finansowej będzie współgrał z motywowaniem pozafinansowym.

CHARAKTERYSTYKA MOTYWACJI

Żeby móc mówić o świadomym motywowaniu pracowników, zarówno właściciel, jak i menedżer czy kierownik musi mieć wiedzę, co to jest motywacja i z jakimi działaniami się wiąże.

1. SKŁADOWE MOTYWACJI Z PERSPEKTYWY WŁAŚCICIELA/MENEDŻERA I PRACOWNIKA

Motywowanie jest zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób. W dowolnym dniu roboczym pracownik może:

- dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy;
- pracować tylko tyle, by uniknąć nagany;
- ograniczyć swój wysiłek do minimum, licząc się z pewną naganą.

Celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania pierwszego typu zachowania i minimalizowanie punktu trzeciego – ograniczeń wysiłku do minimum.

Motywacje dzielimy na 4 modele:

wewnętrzna – pobudza do działania, które jest przykładem zainteresowania lub zamiłowania do czegoś;

zewnętrzna – stwarza zachętę do działania, które jest w jakiś sposób nagradzane lub pozwala uniknąć kary;

pozytywna – polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistnienia jego celów w miarę spełnienia oczekiwań pracodawcy (np. lepsze stanowisko, samodzielność pracy), polepsza efektywność pracownika, zwiększa aktywizację, pozwala na pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe;

negatywna – opiera się na lęku, który pobudza do pracy przez stworzenie poczucia zagrożenia, może ona przyczynić się do obniżenia poczucia własnej wartości, przyjmowania postawy defensywnej, spadku ambicji.

Ostatni podział, na jaki chcę zwrócić uwagę przy analizie składowych motywacji, to podział poziomów motywacji pracownika zbadany i opracowany przez S. Coveya. Nazwał on 7 poziomów własnej inicjatywy pracownika:

1. **czekam, aż mi powiedzą, co robić;**
2. **pytam;**
3. **proponuję;**
4. **informuję „zamierzam zrobić";**
5. **robię i informuję natychmiast;**
6. **robię i informuję okresowo;**
7. **robię.**

Podział ten jest związany bezpośrednio z rozwojem, jaki przechodzi pracownik w organizacji. Przez całe swoje życie zawodowe pracownik rozwija się podobnie jak w życiu osobistym. Rozróżniamy 3 etapy rozwoju pracownika: (1) egocentryzm, (2) centryzm, (3) decentracje. Pracownik, przechodząc od pierwszego etapu, patrząc i interesując się tylko swoim dobrem poprzez drugi, gdzie kluczowym elementem jest zarówno on sam, jak i jego zespół, dochodzi do etapu ostatniego, gdzie rozumie zależności i wiąże swoje dobro i komfort z rozwojem firmy, w której pracuje. Jak nietrudno się domyśleć, osiągnięcie etapu 3 jest bardzo trudne i wymaga wysiłku zarówno od właściciela, menedżera, ale również od samego pracownika.

INDYWIDUALNE POTRZEBY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW

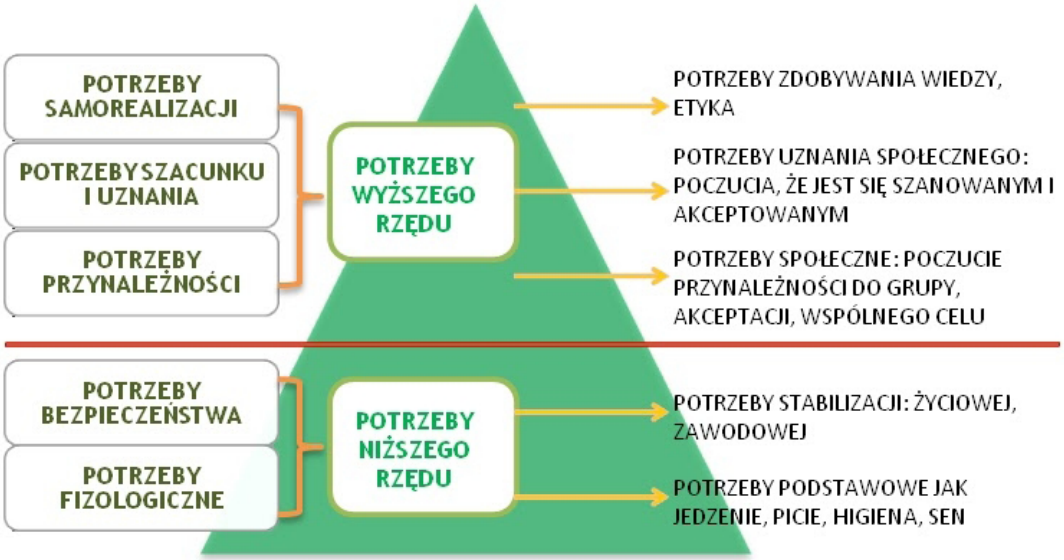
MOTYWOWANIE OPARTE NA CZYNNIKACH HIGIENY I MOTYWATORACH

Frederick Herzberg w oparciu o przeprowadzone badania opracował dwuczynnikową teorię motywacji: Herzberg podzielił całą grupę czynników wpływających na motywację pracownika na dwie grupy:

2. POTRZEBY I MOTYWY DZIAŁAŃ LUDZI

CZYNNIKI MOTYWACJI A HIERARCHIA POTRZEB ABRAHAMA MASLOWA

Każdy z nas, szef firmy, pracownik, menedżer, specjalista jako człowiek podlega wpływowi pięciu podstawowych potrzeb psychologicznych. Mają one wpływ na to, jakie emocje przeżywamy, na nasze samopoczucie, zaangażowanie, chęć i konieczność działania, a wreszcie na wybory, których dokonujemy w krótkich i dłuższych odcinkach czasu. Jest to podejście wskazujące, że ludzie muszą zaspokajać pięć kolejnych grup potrzeb, poczynając od najbardziej podstawowych:



POTRZEBY FIZJOLOGICZNE

- pożywienia, powietrza, seksu – podstawowe elementy przetrwania i biologicznego funkcjonowania;
- sposób zaspokojenia na poziomie organizacji – płace i właściwe środowisko.

POTRZEBY BEZPIECZEŃSTWA

- stabilnego środowiska psychicznego i emocjonalnego;
- sposób zaspokojenia na poziomie organizacji: ciągłość zatrudnienia (bez zwolnień), system rozpatrywania i załatwiania skarg, program świadczeń pracowniczych ubezpieczeniowych i emerytalnych;

POTRZEBY PRZYNALEŻNOŚCI

- odnoszą się do procesów grupowych – potrzeba przyjaźni, miłości i przywiązania oraz akceptacji ze strony współpracowników;
- sposób zaspokojenia na poziomie organizacji – przez dopuszczanie do społecznych interakcji i dawanie członkom zespołu poczucia przynależności do grupy lub silnej organizacji.

POTRZEBY UZNANIA I SZACUNKU

- obejmują dwa różne zespoły potrzeb: (1) potrzebę pozytywnego obrazu we własnych oczach i szacunku do samego siebie oraz (2) potrzebę szacunku i uznania w oczach innych;
- sposób zaspokojenia na poziomie organizacji: różne zewnętrzne symbole osiągnięć (tytuły służbowe – awanse, przyjemne pomieszczenie biurowe, nagrody), charakter samej pracy – ambitne i ciekawe zadania, zapewnienie, by członek grupy miał poczucie sukcesu: przede wszystkim to jednak werbalne oznaki akceptacji, szacunki oraz drobne gesty (od uśmiechu na przywitanie przez pytanie o rad, aż po awans i nagrody).

POTRZEBY SAMOREALIZACJI

- możliwość osiągania przez jednostkę ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju;
- sposób zaspokojenia na poziomie organizacji: przez dawanie członkowi zespołu możliwości brania udziału w decyzjach i zdobywania nowych umiejętności.

3. POSTAWY PRACOWNIKÓW A PODEJŚCIE SZEFA DO PODWŁADNEGO

Czasem, motywując swoich podwładnych do pracy, właściciele, menedżerowie czy kierownicy mają tendencję do popełniania błędów, które można określić jako **pułapka nadmiernej kontroli** i **pułapka zbyt małego motywowania.**

Pułapka nadmiernej kontroli wiąże się ze zbyt intensywną koncentracją na najsłabszych podwładnych w zespole, którzy są pod stałym nadzorem szefa. Czują stale jego oddech na plecach. W efekcie pracownicy zaczynają się frustrować lub stają się całkowicie zależni od szefa. Pułapka ta może również polegać na koncentracji na najlepszych pracownikach, przez co zespół zaczyna traktować zachowanie szefa jako stronniczość, faworyzowanie wybranych.

Pułapka zbyt małego motywowania z kolei może dotyczyć najlepszych, najsprawniejszych i najskuteczniejszych pracowników. Szef jest zadowolony z ich pracy i postaw, w związku z czym rezygnuje z kontaktów z nimi. Ich wyniki i zaangażowanie nie są zauważane przez szefa. Takie działanie doprowadza do sytuacji, w której podwładni mogą poczuć się sfrustrowani, bo są niezauważeni i niedocenieni.

Często również tymi zupełnie zapomnianymi pracownikami w zespole są średniacy lub niczym niewyróżniający się. Są to pracownicy należycie wypełniający swoje obowiązki. A oni przecież zapewniają na ogół wykonanie większości prac i przy niewielkim nakładzie sił mogą zwiększać lub zachować przynajmniej swój poziom.

MOTYWACJA POZYTYWNA I NEGATYWNA

1. MOTYWACJA NEGATYWNA – STOSOWANIE KIJA

Kij symbolizuje wszystkie metody nacisku i przymusu, które mogą być stosowane w celu nakazania lub wręcz zmuszenia pracownika do wykonania zadania. Mogą to być: brak premii, rozmowa dyscyplinująca, groźby, nagana, pretensje, częsta lub stała kontrola. Przykładem zastosowania kija może być również negatywny stosunek przełożonego do podwładnego. Uzasadnione i nieuzasadnione negatywne zachowania i ich przejawy w relacjach i sposobie bycia.

2. MOTYWACJA POZYTYWNA – STOSOWANIE MARCHEWKI

Marchewka symbolizuje wszystko, co wzbudza pasję i może drugą osobę skłonić do osobistego zaangażowania, a nie tylko do odtwarzania czynności, czyli do tego, by pracowała efektywnie. Są to awanse, odpowiedzialność, uznanie, pochwała osiągnięć, szacunek, przyjaźń itp. Metafora ta oznacza, że trzymana przed nosem przysłowiowego osła marchewka skłania go, aby szedł dobrowolnie w kierunku przez nas pożądanym. Dodatkowo oczywiste staje się założenie, że owa „marchewka" w końcu będzie musiała zostać dana, by zapał nie zanikł.

3. DO CZEGO CHCEMY MOTYWOWAĆ PRACOWNIKÓW?

Przesada w stosowaniu jednego z powyższych narzędzi motywacji nie przynosi na dłuższą metę pożądanych efektów, to znaczy rozwoju pracownika lub poprawy jakości jego pracy. Nadmierne stosowanie w dłuższym okresie kija powoduje, że pracownicy starają się unikać kary, są przesadnie ostrożni i zaczynają wykonywać obowiązki w ustalonych ramach. Zanika kreatywność, satysfakcja z pracy i zaangażowanie w wykonywane obowiązki i sprawy firmy.

Nadmiar marchewki również może być demotywujący w dłuższym okresie. Może kreować postawy zgodne ze znaną niegdyś maksymą „Czy się stoi, czy się leży, 1000 zł się należy". Troska o należyte wykonywanie obowiązków również może zaniknąć. Co najważniejsze, spada gotowość pracowników do rozwoju, zmiany i aktywności. Zostają „zagłaskani". Koniecznością lub wręcz obowiązkiem szefa firmy lub jego menedżera jest poznanie swojego zespołu i zdiagnozowanie, jakie powinny być proporcje stosowanych metod. Ważne jest, aby przed zastosowaniem jednej lub drugiej, był w stanie odpowiedzieć sobie na pytanie: **Po co to robię?**

Motywowanie dla samego motywowania lub karanie, aby ukarać, nie przynosi żadnych pozytywnych skutków. Zarządzający mają zarówno baterię narzędzi do motywowania, ale również ciąży na nich odpowiedzialność ich stosowania.

Wady kija:

- nacisk musi istnieć stale;
- ludzie pracują wtedy, gdy jest interwencja i kontrola;
- wymaga wiele czasu i wysiłku od zarządzającego;
- wymaga rozbudowanego systemu kontroli;
- budzi w podwładnym wiele oporów, negatywnych uczuć, frustracji, agresji i mechanizmów obronnych.

Wady marchewki:

- marchewka musi być stale obecna w polu świadomości podwładnego;
- niebezpieczeństwo zaproponowania niewłaściwej marchewki;
- wymóg zrozumienia tego, co rzeczywiście motywuje podwładnego, co jest dla niego ważne;
- marchewka musi w końcu być dana, a na jej miejsce trzeba znaleźć następną;
- potrzebna jest zdolność do zmiany własnych nastawień i postaw – elastycznego dopasowania strategii postępowania przełożonego względem pracownika.
- konieczność wydatkowania czasu na znalezienie właściwej marchewki dla każdego z pracowników.

4. JAK DZIAŁAJĄ POCHWAŁY?

Wypowiadanie pochwał i krytykowanie to istotne formy oddziaływania na motywację pracowników. Jedna z potocznych „teorii osobowości", wyznawana przez niektórych kierowników, głosi, że ludzi nie należy chwalić, bo to ich wbija w dumę i psuje. Tymczasem tym, co „psuje" znacznie pewniej, jest poczucie niedoceniania i niesprawiedliwej oceny. Nikt nie czuje się dobrze, gdy każde uchybienie jest powodem do wysłuchiwania od szefa reprymendy, natomiast wszystkie zasługi i sukcesy pozostają niezauważane. Inni myślą, że ich podwładni sami dobrze wiedzą o swoich zaletach i pozytywach i wyznają zasadę reagowania wówczas, gdy dzieje się coś niedobrego. Są to przykłady dwóch fałszywych przekonań. Jeśli nie masz w zwyczaju chwalić pracowników, zacznij od dziś. Sam po pewnym czasie zobaczysz efekty swojego wysiłku przy założeniu, że nie został popełniony żaden błąd.

- Pamiętaj, że przekazywanie pracownikom pochwał i uznania za dobrze wykonaną pracę jest bardzo ważne.
- Przekazuj pozytywne informacje i wzmacniaj pracowników, kiedy jesteś zadowolony z wykonanego zadania. Wystarczą dwa słowa, które dla Twojego podopiecznego mają ogromną wartość.
- Sprawdzona zasada głosi: „Ludzie powtarzają te zachowania, za które są chwaleni" – wykorzystaj ją!
- Jednocześnie pamiętaj, by w trakcie chwalenia nie składać podległym sobie pracownikom pustych obietnic np. awansu, podwyżki itp. – to w dłuższej perspektywie bardzo demotywuje.

4.1 Kiedy i jak chwalić i nagradzać?

Co robić, aby nagroda, pochwała motywowała pracownika do lepszej i wydajniejszej pracy?

- nagradzaj natychmiast lub w niedługim czasie po uzyskaniu dobrych wyników;
- chwal za postępy, zaangażowanie, dobre wykonanie zadania. Słowem za aspekty zadaniowe;
- staraj się odwoływać do konkretnych zachowań i postaw podwładnego – wtedy łatwiej jest mu powielać pożądane zachowania;
- wyrażaj wiarę w możliwości i osiągnięcia podwładnego również w przyszłości – posługuj się tzw. pomostem w przyszłość;
- miara pochwały lub wysokość nagrody nie jest ani zawyżona, ani zaniżona, tylko odpowiada poczuciu sprawiedliwości, tak w stosunku do pracownika, jak i całej grupy.

5. MOTYWACJA NEGATYWNA I KRYTYKA

Udzielanie pochwał jest stosunkowo łatwe w porównaniu ze wskazywaniem na uchybienia (choć oczywiście nie dla wszystkich). Warto i trzeba korzystać z tego narzędzia motywowania podwładnych do pracy. Jednak aby być skutecznym kierownikiem, trzeba umieć też krytykować swoich pracowników, jeśli wymagają tego okoliczności. Oczywiście krytyka często jest czymś trudniejszym niż chwalenie, gdyż wywołuje nieraz silne reakcje obronne, agresję, a nawet depresję. Dlatego bezwzględnie należy umieć w sposób właściwy udzielać informacji zwrotnych o niezadowalających efektach pracy. Istnieje również możliwość ignorowania błędów popełnianych przez podwładnych i tym samym uniknąć krytykowania. Jednakże sami zdajecie sobie sprawę, że jeśli jest to zasadą działania, a nie świadomym, jednostkowym działaniem, to efekty prędzej czy później będą niepomyślne.

5.1 Jak krytykować, upominać, aby nie stracić motywacji pracownika? – Stosuj krytykę przedmiotową, ani podmiotową!

Jeśli chcesz, aby Twoja krytyka była konstruktywna i przyniosła poprawę funkcjonowania podwładnego, przestrzegaj następujących zasad:

- **krytykuj zachowania, nie osobę;**
- **krytykuj konkretne zachowania;**
- **używaj komunikatów JA** (moim zdaniem..., mam wrażenie..., wydaje mi się...);
- **nie krytykuj w obecności osób trzecich;**
- **nie kumuluj zarzutów, informuj możliwie szybko po niewłaściwym zachowaniu;**
- **nie oczekuj, że twój pracownik padnie na kolana i będzie bił się w piersi;**
- **krytykuj tylko to, co osoba może zmienić, tzn. zachowania i działania** (nie inteligencję czy fizjonomię itp.);
- **powiedz wyraźnie, jakiej zmiany oczekujesz.**

GWARANT SKUTECZNOŚCI STOSOWANIA KAR I NAGRÓD

Jakie warunki powinny być spełnione, aby zwiększyć skuteczność oddziaływania nagród i kar na zachowanie pracowników:

a) Najważniejszą sprawą jest **znajomość przez pracowników stosowanego w organizacji systemu nagradzania i karania**. Ciężar przekazania odpowiednich informacji spoczywa na menedżerach.
b) Wskazane jest, aby **system ten został zaakceptowany przez osoby, których dotyczy**, a więc zarówno przez kierowników, jak i podwładnych. Szczególnie ważne jest uzyskanie zgody co do kategorii zachowań zasługujących na nagrodę lub karę oraz rodzaj i wielkości odpowiadających im wzmocnień.
c) **Nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe**. Dość często zdarza się, że kierownictwo organizacji zbyt tanim kosztem chce uzyskać nadzwyczajne efekty, proponując, na przykład pracownikowi po 10 latach bardzo dobrej pracy bezpłatny bilet do teatru.

d) Konieczne jest przestrzeganie **zasady gradacji nagród i kar**. Istotą gradacji nagród jest tworzenie ścieżki sukcesów zawodowych, po której „spacer" wymaga wprawdzie coraz większych wysiłków, lecz w zamian czekają pracownika coraz większe atrakcje. W przypadku kar jest to ścieżka porażek, ale jest na tyle długa, że daje czas na refleksję oraz szansę na zatrzymanie się w bezpiecznym miejscu. Odstępstwem od tej zasady jest ustawienie na początku ścieżki zbyt atrakcyjnych nagród lub zbyt surowych kar. Po przyznaniu głównej nagrody lub wymierzeniu najostrzejszej kary nie ma już bowiem czym nagradzać oraz karać: wszystko, co nastąpi „po", ma już niewielkie znaczenie.
e) Konieczne jest stosunkowo **szybkie wzmacnianie zachowań**. Pracownik, otrzymując wypłatę częściej, regularniej, zgodnie z umową bardziej czuje związek pomiędzy ilością i jakością pracy oraz płacą niż w przypadku jednej rocznej wypłaty w grudniu. Wysokość wynagrodzenia informuje o tym, jak kierownictwo ocenia jego aktywność. Stwarza to podstawę przyszłej i stosunkowo szybkiej zmiany zachowań. Oczywiście dotyczy to systemów wynagradzania, w których istnieje ścisła zależność tych dwóch elementów. Tam, gdzie płaci się jedynie za przebywanie w firmie, wskazane różnice nie mają większego znaczenia.
f) Ważna jest **konsekwencja w stosowaniu wzmocnień** – każde pożądane zachowanie powinno być nagrodzone (choćby uśmiechem czy życzliwym słowem), każde niewłaściwe – ukarane. Niektórzy zarządzający mają problemy ze stosowaniem kar lub w skrajnym przypadku kara jest jedna i dotkliwa za wszystko. Bywają również szczególnie wymagający szefowie, którzy nie lubią nagradzania, uważają każde właściwe działanie podwładnych jedynie za wypełnianie elementarnych obowiązków pracowniczych opłacanych przez firmę. Taka postawa również rodzi liczne problemy.
g) **Skuteczność stosowania nagród i kar zależy od jakości stosunków emocjonalnych pomiędzy przełożonym a podwładnym**. Wzmocnienia mają większą wartość motywacyjną, gdy pochodzą od osoby lubianej, szanowanej, mającej autorytet. Częściej odbierane są wówczas jako sprawiedliwe i silniej wpływają na kontynuowanie w przyszłości zachowań nagrodzonych lub zmianę ukaranych.
h) Przełożony stosujący nagrody i kary powinien **dostosowywać je do osobowości podwładnego oraz tego, co jest dla niego naprawdę ważne. Potrzeba indywidualizacji wiąże się zarówno z doborem rodzaju wzmocnienia, jak i z jego siłą. Każdy człowiek wykazuje wrażliwość na działanie innego rodzaju kar i nagród. Warto więc rozszyfrować tę indywidualną strukturę wrażliwości i wykorzystać w celu bardziej racjonalnego motywowania. Pamiętajmy o tym, że u niektórych ludzi po zachowaniu negatywnym rodzi się bardzo karzące poczucie winy zwane potocznie wyrzutami sumienia. Silne dodatkowe kary z zewnątrz mogą spowodować u nich nerwicę, strach, załamanie nerwowe.**

Przykładowe wdrożenie systemu motywacyjnego

System motywacyjny dla firmy

……

Działania nad stworzeniem systemu motywacyjnego w firmie …… zostały poprzedzone analizą stanu zastanego. Najpierw przeanalizowano dotychczasowe działania, jakie firma podejmuje w obszarze motywacji pracowników, następnie przeprowadzono wywiady z kierownikami oraz z pracownikami firmy. Ankieta miała przynieść odpowiedź na pytanie, jakie czynniki motywacyjne są najbardziej interesujące dla pracowników firmy…… Pracownicy zostali poddani badaniu, którego celem było poznanie motywatorów, które mają wpływ na ich zaangażowanie i identyfikację z pracą. Poniżej zamieszczona została ankieta, która służyła jako narzędzie badawcze:

1. Czy miałem w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju?

   Tak
   Nie

2. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?

   Tak
   Nie

3. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?

   Tak
   Nie

4. Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?

   Tak
   Nie

5. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?

   Tak
   Nie

6. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

   Tak
   Nie

7. Czy ktokolwiek w mojej pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?

   Tak
   Nie

8. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy zależy na mnie, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?

   Tak
   Nie

9. Czy w ciągu ostatnich 7 dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?

   Tak
   Nie

10. Czy codziennie w pracy mam możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?

    Tak
    Nie

11. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?

    Tak
    Nie

12. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?

    Tak
    Nie

Ankietę otrzymali wszyscy pracownicy. Ogólnie zwrot ankiet wyniósł 75%, największy zwrot zanotował dział administracyjny (95%). Badanie było bardzo mocno wspierane akcją informacyjną ze strony zarządu firmy. Zorganizowano spotkanie, na którym zarząd przedstawił założenia badania oraz jego wpływ na budowę systemu motywacyjnego.

Zarząd firmy podkreśla szczególną wagę systemu motywacyjnego, dlatego też wspólnie z konsultantem właściciele firmy zaangażowali się w tworzenie systemu motywacyjnego. System motywacyjny ze względu na specyfikę funkcjonowania firmy oraz jej sezonowość będzie wdrożony od ……. Rekomenduje się cykliczny przegląd systemu motywacyjnego oraz dostosowanie go do realnych potrzeb i oczekiwań pracowników.

Wnioski z badania

Nr pytania	Odpowiedzi
1.	Tak – 55%; Nie – 45%
2.	Tak – 8%; Nie – 92%
3.	Tak – 63%; Nie – 37%
4.	Tak – 52%; Nie – 48%
5.	Tak – 15 %; Nie – 85%
6.	Tak – 47%; Nie – 53%

Nr pytania	Odpowiedzi
7.	Tak – 47%; Nie – 53%
8.	Tak – 38%; Nie – 62%
9.	Tak – 18%; Nie – 82%
10.	Tak – 73%; Nie – 27%
11.	Tak – 80%; Nie – 20%
12.	Tak – 75%; Nie – 25%

Założeniem badania była teza, że w pierwszej kolejności należy się zająć tymi obszarami, które wypadną najgorzej, lub zaobserwujemy w nich pewien deficyt, i tak:

1. Kwestią, którą należy poprawić, jest udzielanie informacji zwrotnej pracownikom.
2. Udzielanie pochwał pracownikom jest również deficytem, który został wyraźnie zaakcentowany.
3. Pracownicy nie są zaznajomieni z misją firmy, nie istnieje regularna komunikacja celów strategicznych organizacji.
4. Powyższe elementy wskazują na to, że pracownicy nie są zaangażowani w zadania i zidentyfikowani z organizacją, przynajmniej na poziomie, do którego dąży zarząd.

Biorąc powyższej opisane wnioski z badania – …….. podejmuje następujące działania służące motywowaniu pracowników:

1. Uzależnienie wysokości premii od wyników oceny pracowniczej i uwzględnienie takiej zależności bazującej na działaniu oceniającym (założenia w pierwszej kolejności zostaną wprowadzone dla działu administracyjnego).
2. Uświadamianie wszystkich osób pełniących w firmie funkcje kierownicze o konieczności głośnego wypowiadania pochwał.
3. Określenie dla pracowników każdego szczebla zakresu tolerancji dla samodzielnie podejmowanych decyzji i nagradzania za ich wyjątkowo godne uwagi rezultaty.
4. Organizowanie cyklicznych, wyjazdowych spotkań integracyjnych (w z góry ustalonych na dany rok terminach) dla pracowników z udziałem ich rodzin
5. Oferowanie pracownikom umowy o pracę zapewniającej im poczucie stabilnego funkcjonowania na rynku pracy.
6. Potwierdzanie przynależność pracowników do zespołu pracowniczego m.in. poprzez wysyłanie kartek do rodzin (na święta).

Pracownicy …… mają możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji i doskonalenia umiejętności w ramach:

a) samokształcenia;
b) szkoleń wewnętrznych;

c) szkoleń zewnętrznych;
d) dokształcania w formach pozaszkolnych;
e) obowiązkowych szkoleniach wymaganych przepisami prawa.

7. Szkolenia oraz kursy mogą być finansowane do 100% kosztów udziału (kursy, szkolenia wraz z kosztami delegacji).
8. Pracownikowi może zostać przyznane dofinansowanie na podnoszenie kwalifikacji zawodowych.
9. Dofinansowanie może być przyznane na podnoszenie kwalifikacji związanych bezpośrednio z zakresem pracy wykonywanym przez pracownika w ….……...
10. Decyzję o przyznaniu dofinansowania i wysokości przyznanego dofinansowania podejmuje Zarząd firmy.

Do innych motywatorów w …… zalicza się:

- podstawowe ubezpieczenie na życie;
- rozszerzone ubezpieczenie na życie.

…… zobowiązuje się do ponoszenia części kosztów za możliwości korzystania z powyżej opisanych czynników.

Wysokość udziału finansowego …….. w przeliczeniu procentowym na każdego pracownika zostanie określona w lutym każdego roku przy uwzględnieniu sytuacji finansowej firmy w danym roku.

Maksymalna dopłata …… do korzystania z czynników, o których mowa powyżej, wynosi do 60% na każdego pracownika.

Założenia wynagradzania pracowników w ……

Poniżej zaprezentowane są zasady, na których został oparty system motywacyjny w firmie……...

Pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników w organizacji
Zapewnienie efektywnej pracy na stanowisku
Motywowanie do kreatywności i innowacyjności
Motywowanie do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych
Zachęcanie do podejmowania większej odpowiedzialności
Zachęcanie do pracy grupowej, zespołowej
Zachęcanie do rozwoju kompetencji, awansowania
Zachęcanie do uczciwości i lojalności wobec pracodawcy
Realizacja celów (strategicznych) firmy

Założenia wynagradzania pracowników firmy…….:

1. Wynagrodzenie stałe wypłacane co miesiąc.
2. Roczna premia za wynik wypłacana pracownikom działu pod warunkiem uzyskania przez firmę określonego poziomu zysku.
3. Za zrealizowanie oczekiwanego wyniku premia będzie wynosić 10%–20% zasadniczego wynagrodzenia.
4. Wypłacaną premię uzależniono od poziomu osiągniętego zysku – na wypłatę premii rocznych dla pracowników zarząd firma przeznaczy od 1%–3% zysku.

Premię roczną każdemu z pracowników przyznaje kierownik, premia roczna przyznawana będzie w oparciu o czynniki:

- realizacja założonych celów;
- absencja;
- ilość skarg/pomyłek/reklamacji.

5. Kwartalne premie za zrealizowanie określonego planu będą wypłacane według schematu jak premia za wynik – 10%–20% zasadniczego wynagrodzenia.
6. Premia lub premie zadaniowe wypłacane będą pod warunkiem zrealizowania celu.
7. Każde zadanie premiowe będzie precyzyjnie zdefiniowane pod względem zakresu, terminu i kosztu.
8. Stres i wypalenie zawodowe

9. Stres i wypalenie zawodowe

CZYM JEST STRES?

Na przełomie XIX i XX w. Walter B. Cannon, psycholog z Harvardu, opisał serię biochemicznych zmian organizmu, jakie zachodzą w odpowiedzi na zagrożenie. Reakcję tę nazwał walką lub ucieczką.

Biochemiczną reakcję na zagrożenie zawdzięczamy naszym przodkom. Organizm musiał szybko zmobilizować się, by walczyć lub uciekać. Stąd szybki wzrost adrenaliny, podwyższone tętno, rozszerzone źrenice, odpływ krwi do mięśni itd.

Pojęcie stresu do nauki wprowadził Hans Selye, jeden z najwybitniejszych badaczy zajmujących się tym problemem. Określił stres jako reakcję biologiczną, u podłoża której stoją mechanizmy fizjologiczne. Według niego stres to dynamiczna reakcja adaptacyjna. Wynika ona z różnicy pomiędzy naszymi możliwościami a wymogami sytuacji. Skłania do podjęcia zachowań zaradczych, które mają przywrócić stan równowagi. Selye postawił tezę, że:

STRES JEST NORMALNĄ REAKCJĄ ZWIĄZANĄ Z PROCESAMI ŻYCIA. MOBILIZUJE ORGANIZM DO DZIAŁANIA. BRAK REAKCJI STRESOWEJ OZNACZA ŚMIERĆ ORGANIZMU.

JAK REAGUJEMY NA STRES?

Stres to reakcja na zmianę, z którą stykamy się w życiu, i w której uczestniczymy. Nowa sytuacja wymaga, byśmy dostosowali się do nowych warunków. Im większa i bardziej nagła jest zmiana, tym większa potrzeba mobilizacji, by przystosować się do nowych warunków.

Przystosowanie wymaga czasu, a sposób, w jaki reagujemy wraz z jego upływem, zmienia się. Zmienia się dynamika naszego reagowania – możemy wyodrębnić konkretne fazy i związane z nimi zachowania. Zauważ, że w trudnej sytuacji, która trwa przez dłuższy czas, nasze reakcje emocjonalne oraz sygnały ze strony naszego ciała mają różny charakter i intensywność. Dynamiczny charakter oznacza też, że różny może być poziom stresu, związane z tym przejawy oraz wpływ na to, co i jak robimy.

Różne osoby w odmienny sposób reagują na taką samą sytuację. To, co dla jednego jest łatwe, dla innego może stanowić duży problem i wywoływać napięcie. Innymi słowy, reakcja na daną sytuację oraz sposób radzenia sobie ze stresem związane są z indywidualnymi możliwościami człowieka. Stres pojawia się wówczas, kiedy mamy trudność w poradzeniu sobie z sytuacją. Mobilizuje nas, by podjąć działania, które pozwolą na poradzenie sobie z problemem i przywrócą stan równowagi i spokoju.

TRZY FAZY REAKCJI STRESOWEJ

Stres jako reakcja dynamiczna charakteryzuje się różnym natężeniem i wpływem na działanie człowieka. Przyglądając się ludzkiemu zachowaniu, które zmienia się pod wpływem narastających emocji, można wyodrębnić trzy fazy reakcji organizmu na stres – fazę mobilizacji, adaptacji i destrukcji.

1. FAZA MOBILIZACJI (REAKCJA ALARMOWA)

W tej fazie organizm reaguje na działanie szkodliwego czynnika. W odpowiedzi pojawiają się zmiany biochemiczne. Występuje pełna mobilizacja i wykorzystanie możliwości, jakimi dysponuje człowiek. Zazwyczaj tej fazie towarzyszy szybka mobilizacja. Emocje rosną, a ich podwyższony poziom sprawia, że Twoje działanie staje się dynamiczne, a sprawność działania istotnie wzrasta. Organizm i umysł przygotowują się do ważnego wydarzenia – wzrasta wrażliwość na bodźce, koncentracja uwagi, pamięć, szybkość dokonywania skojarzeń.

2. FAZA ADAPTACJI (STADIUM ODPORNOŚCI)

Jeżeli sytuacja wywołująca stres przedłuża się, organizm dąży do wytworzenia odporności na szkodliwy czynnik, a procesy fizjologiczne zaczynają powracać do normy. Reakcje emocjonalne są adekwatne do sytuacji, ich ekspresja kontrolowana. Następuje koncentracja na problemie, który wystąpił. Wszystko po to, by poradzić sobie z wyzwaniem.

3. FAZA DESTRUKCJI (STADIUM WYCZERPANIA)

Jeżeli sytuacja trwa nadal, a emocje rosną na skutek zbyt intensywnego i długiego oddziaływania szkodliwego czynnika, zostaje osiągnięty punkt, w którym organizm nie jest w stanie dłużej utrzymać swej odporności. Nasze działania zaczynają stawać się destruktywne. Zaczynamy szkodzić sami sobie. Decyzje stają się impulsywne i nieracjonalne. Tracimy również zdolność do samokontroli, a czasem w ogóle do działania. Gdy taki stan przedłuża się, dochodzi do wyczerpania organizmu, czego konsekwencją może być nawet śmierć.

EUSTRES A DYSTRES

Stres jest nam niezbędny do tego, abyśmy w ogóle mogli podjąć działanie. Kiedy nas mobilizuje, określamy go mianem eustresu. Gdy jest zbyt silny, przekracza optymalny poziom i zaczyna nam szkodzić, mówimy o dystresie.

SYMPTOMY STRESU

Podwyższone tętno, przyspieszony oddech, wyostrzone zmysły, suchość w ustach to normalne objawy tego,

że organizm znajduje się pod wpływem stresu, i jeśli intensywność nie przekracza poziomu krytycznego oraz gdy znikają one po krótkim czasie, nie dzieje się nic złego. Natomiast gdy podlegamy stresowi przez dłuższy czas, zaczyna on nieść ze sobą niepokojące objawy w różnych sferach naszego funkcjonowania. Wtedy nie służy organizmowi do konstruktywnej mobilizacji ani do obrony, a zaczyna mu poważnie szkodzić.

Kiedy nasz organizm znajduje się pod wpływem intensywnego lub przewlekłego działania stresu, sposób jego funkcjonowania zmienia się. Zachodzi szereg reakcji, które są wynikiem tego stanu, a dla nas też informacją, że dzieje się coś niepokojącego. Objawy dotyczą różnych obszarów naszego funkcjonowania i nie są to tylko reakcje fizjologiczne.

Stres przejawia się kolejno w:

- reakcjach fizycznych organizmu,
- naszych emocjach i myśleniu,
- zachowaniach,
- sprawności intelektualnej.

1. REAKCJE FIZYCZNE ORGANIZMU NA STRES	ból głowy drżenie rąk zimne ręce nadmierne pocenie się bóle w klatce piersiowej brak apetytu ból brzucha nudności zaburzenie trawienia podwyższone ciśnienie nadwrażliwość na bodźce szczękościsk wysypka blady odcień skóry dreszcze napięcie i bóle mięśni problemy ze snem trudności w oddychaniu
2. PRZEJAWY STRESU W EMOCJACH I MYŚLENIU	chwiejność emocjonalna niepokój lęk gniew nieracjonalność myśli nieufność uczucie zmęczenia niecierpliwość drażliwość brak tolerancji wobec innych gonitwa myśli obniżona samoocena poczucie bezsilności nad działaniami pesymizm

3. SYMPTOMATYCZNE ZACHOWANIA	wybuchy płaczu stosowanie używek objadanie się szybkie tempo mówienia unikanie kontaktów z ludźmi nerwowe tiki spowolnienie reakcji nerwowość ruchów prowokowanie konfliktó
4. SYMPTOMY W SPRAWNOŚCI INTELEKTUALNEJ	osłabienie pamięci obniżenie efektywności pracy intelektualnej obniżenie tempa pracy intelektualnej częste pomyłki uczucie pustki w głowie trudności w koncentracji

ŹRÓDŁA STRESU

- Środowisko, w którym żyjemy

Wpływają na nas czynniki takie jak: pogoda, pory roku, światło, dźwięki, zanieczyszczenia itp.

- Społeczne czynniki stresu

Stres generować mogą nasze relacje z innymi ludźmi, sytuacja zawodowa, finansowa, wyznaczane nam terminy realizacji zadań itp.

- Styl życia

O tym, jak nasz organizm odczuwa stres, decyduje to, jak o niego dbamy: czy się wysypiamy, czy prawidłowo się odżywamy, gimnastykujemy, a także to, czy jesteśmy zdrowi. Należy pamiętać, że coraz więcej naukowców twierdzi, iż większość chorób ma podłoże psychosomatyczne. Tak więc działa tu sprzężenie zwrotne. Sposób myślenia, indywidualne nastawienie. Bardzo ważnym źródłem stresu są nasze myśli, postawy, sposób interpretowania rzeczywistości.

STRES A NASZE CIAŁO

JAK ODDYCHAĆ?

Warto zwrócić uwagę na sposób oddychania. Kiedy jesteśmy zdenerwowani, mamy bardzo płytki oddech. Warto nauczyć się go kontrolować i oddychać prawidłowo. Sposób, w jaki oddychamy, ma bardzo duży wpływ na nasze zdrowie i funkcjonowanie fizyczne i psychiczne. Oddychanie jest pomostem między ciałem a umysłem i wpływa zarówno na jedno, jak i drugie.

Umiejętność prawidłowego i świadomego oddychania pozwala na:

- obniżanie poziomu własnych obaw i zachowanie spokoju;
- unikanie wpadania w panikę;
- lepsze radzenie sobie z emocjami, kontrolowanie własnych reakcji, zmniejszanie bólu;

- poprawę zdolności koncentracji;
- pokonywanie zmęczenia;
- dodawanie sobie energii;
- podnoszenie jakości snu;
- wzmacnianie i lepsze wykorzystywanie głosu.

Przeżywane przez nas emocje natychmiast odbijają się na sposobie oddychania. Gdy się denerwujemy, oddech przyspiesza, robi się płytki, urywany. Często też zatrzymujemy go, napinamy brzuch. Z kolei sposób oddychania wpływa na nasze emocje. Gdy oddychamy nieprawidłowo, wzrasta nasz niepokój, odczuwamy zmęczenie, znużenie lub nieprzyjemne pobudzenie. Ten układ działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

Skoncentruj się na chwilę na swoim oddechu.

- Czy oddychasz spokojnie, tak jak powinieneś?
- Czy Twój oddech jest równomierny?
- Czy nie wzdychasz ciężko?
- Czy nie wstrzymujesz oddechu?
- Czy wciągasz powietrze przez nos, tak jak powinno się to robić?
- Czy Twój oddech jest głęboki czy płytki?
- Czy wydech jest dłuższy niż wdech?

Zwróć też uwagę, w jaki sposób siedzisz. Czy nie garbisz się, czy nie masz napiętych mięśni?

Warto kontrolować co jakiś czas sposób, w jaki oddychasz. Postaraj się pamiętać, żeby kilka razy w ciągu dnia zrobić sobie stopklatkę i zobaczyć, co dzieje się z Twoim oddechem. Żeby było Ci łatwiej, nastaw sobie w telefonie funkcję przypominania. Jeśli pracujesz dużo przy komputerze, wpisz sobie funkcję przypominania do kalendarza.

Wyćwiczenie tego odruchu pozwoli Ci na robienie takich stop-klatek w sytuacjach, w których zazwyczaj się stresujesz. To ważne, żeby w tych momentach świadomie uspokoić oddech. Po pierwsze, uspokoisz wtedy emocje, po drugie, zadbasz o zdrowie.

ODDYCHANIE TOREM PRZEPONOWYM JEST NAJEFEKTYWNIEJSZYM SPOSOBEM ODDYCHANIA, ZAPEWNIAJĄCYM ORGANIZMOWI MAKSYMALNE WYKORZYSTANIE TLENU PRZY MINIMALNYM WYSIŁKU

Ćwiczenie:

1) Najpierw zlokalizuj swoją przeponę. Możesz siedzieć, stać lub leżeć. Połóż palce na brzuchu tuż poniżej mostka. Powąchaj powietrze – pociągnij nosem. Ruch mięśni pod palcami to Twoja przepona.
2) Teraz połóż się płasko na plecach. Pod głowę podłuż poduszkę. Nie łącz nóg, rozsuń je. Możesz zamknąć oczy. Rozluźnij mięśnie twarzy, szczęki. Rozluźnij mięśnie brzucha. Oddychaj spokojnie i rytmicznie.
3) Jedną rękę połóż na brzuch, tuż poniżej mostka. Drugą rękę połóż na klatce piersiowej.
4) Powoli i spokojnie wciągnij nosem powietrze tak głęboko, jak to możliwe, ale bez wysiłku. Ręka, którą trzymasz na brzuchu, podczas wdechu powinna unieść się do góry. Ręka, która leży na klatce piersiowej, nie powinna się poruszyć.
5) Powoli i spokojnie wypuść całe powietrze przez lekko uchylone wargi. Powietrze wypuść swobodnie bez napinania się. Ręka, którą trzymasz na brzuchu, powinna teraz opaść.
6) Powtarzaj wdechy i wydechy. Rozluźnij ramiona i ręce i rytmicznie oddychaj.

KIEDY BĘDZIESZ SIĘ STRESOWAĆ, SKONCENTRUJ SIĘ NA ODDECHU I USPOKÓJ GO.

POSTAWA

Naucz się też kontrolować swoją postawę. To, jak stoimy czy siedzimy, wpływa na to, jak oddychamy. Wpływa to również na sposób, w jaki mówimy. Jeśli w Twojej pracy ważny jest głos, zwróć szczególną uwagę na ułożenie głowy, szyi i pleców.

Najczęściej zdarza nam się:

- garbić plecy, kulić ramiona;
- podczas mówienia podnosić brodę do góry i odchylać głowę do tyłu, napinać dolny (lędźwiowy) odcinek kręgosłupa;
- usztywniać kolana, zaciskać zęby;
- jeśli nosimy okulary, zdarza się, że kiedy nam się zsuwają z nosa, podnosimy głowę.

AKTYWNOŚĆ RUCHOWA

Aktywność fizyczna jest niezwykle ważnym i skutecznym narzędziem w walce ze stresem.

Pozytywne skutki regularnego ćwiczenia można mnożyć.

- zmniejszenie działania stresu, odprężenie;
- poprawa stanu zdrowia (utrzymanie zdrowia na dobrym poziomie) i odporności organizmu, poprawa kondycji fizycznej i sprawności;
- pozytywny wpływ na działanie umysłu i sprawność intelektualną; zwiększenie poziomu energii
- piękniejsze ciało
- poprawa nastroju, zadowolenie i wzrost samooceny

Jak ćwiczyć? Bardzo pozytywne skutki w walce ze stresem przynoszą:

- jazda na rowerze, pływanie;
- bieganie, aerobic;
- jazda na nartach, joga;
- tai chi.

Jednak wykonywane ćwiczenia mają nam sprawiać przyjemność, więc ważne jest, aby dobrać rodzaj aktywności, który będzie dla nas atrakcyjny. Nie jest to również bez znaczenia ze względu na potrzebę systematyczności. Jeśli nie lubimy czegoś robić, trudno będzie się zmobilizować do konsekwencji i systematyczności.

SEN

- Zapewnij sobie wygodne miejsce do spania. Przed snem postaraj się zrelaksować, wyciszyć. Uspokój oddech. Nie zabieraj do łóżka tego, co wydarzyło się w ciągu dnia. Myśli i wspomnienia zostaw przed drzwiami sypialni.
- Ostatni posiłek zjedz na trzy, cztery godziny przed snem.
- Jeśli ćwiczysz, rób to najpóźniej dwie godziny przed snem.
- Nie kradnij sobie czasu przeznaczonego na sen, bo jest Ci potrzebny do życia.
- Po przebudzeniu przeciągaj się, mrucz i ziewaj. Weź przykład z kota i sprawdź, jakie to przyjemne.

DROBNE PRZYJEMNOŚCI

W szaleństwie codziennych obowiązków warto zadbać o to, by spędzać czas na świeżym powietrzu i cieszyć się kontaktem z naturą.

Słuchanie muzyki to gwarantowany sposób na relaks i ucieczkę od napięcia. Warto mieć w swoim zbiorze muzykę relaksacyjną.

Kolejnym sposobem na odstresowanie się jest umiejętność koncentrowania się na rzeczach małych i cieszenia się nimi. Staraj się robić sobie w ciągu dnia stop-klatki i zachwycać się kolorem nieba i kształtem chmur, zapachem trawy, świergotem wirujących w powietrzu jaskółek, aromatyczną kawą…

Oprócz kardynalnych zasad takich jak potrzeba dbania o sen, ruch, prawidłowe odżywianie się, prawidłowy oddech, efektywne organizowanie czasu oraz przestrzeganie siedmiu przykazań zebranych przez Henry'ego Drehera, każdy z nas ma zestaw sposobów na to, by dbać o jakość swojego życia.

POSTARAJ SIĘ WSŁUCHAĆ W SWÓJ ORGANIZM, KTÓRY PODPOWIE CI, CO JEST DLA NIEGO PRZYJEMNE I KONSTRUKTYWNE. POSZUKAJ!

ĆWICZENIA ANTYSTRESOWE

Zwiększenie świadomości własnego ciała

Ćwiczenie to pozwala na lepsze poznanie własnego ciała i skontrolowanie stanu, w jakim się ono znajduje. Pozwala na oddzielenie tego, co na zewnątrz, od tego, co w środku. Opanowanie tej umiejętności to pożądany wstęp do tego, by inne ćwiczenia zwalczające stres mogły być efektywne. Naucz się przenosić swoją uwagę z tego, co zewnętrzne, na to, co wewnętrzne.

- Usiądź lub połóż się wygodnie.
- Skoncentruj swoją uwagę na świecie zewnętrznym. Obserwuj to, co dzieje się wokół. Dostrzegaj kolejne elementy i myśl o nich. Później zamknij oczy, uspokój oddech. Wsłuchaj się w odgłosy, które do Ciebie docierają, zapachy, temperaturę otoczenia.
- Następnie przenieś swoją uwagę na własne ciało. Powoli badaj je. Przenoś uwagę na różne jego części. Poczuj, jak Twoje ciało dotyka podłoża, na którym się znajduje. Sprawdź, czy burczy Ci w brzuchu. Posłuchaj swojego tętna.
- Teraz przenoś na zmianę swoją uwagę raz na świat zewnętrzny, raz na wewnętrzny.

Oddychanie przeponowe

- Połóż się płasko na plecach z poduszką pod głową. Nie łącz nóg, rozsuń je lekko. Możesz zamknąć oczy. Rozluźnij mięśnie twarzy, szczęki. Rozluźnij mięśnie brzucha. Oddychaj spokojnie i rytmicznie.
- Jedną rękę połóż na brzuch, tuż poniżej mostka. Drugą rękę połóż na klatce piersiowej.
- Powoli i spokojnie wciągnij nosem powietrze, tak głęboko, jak to możliwe, ale bez wysiłku. Ręka, którą trzymasz na brzuchu, podczas wdechu powinna się unieść. Ręka, która leży na klatce piersiowej, nie powinna się poruszyć.
- Powoli i spokojnie wypuść całe powietrze przez lekko uchylone wargi. Powietrze wypuść lekko bez napinania się. Ręka, którą trzymasz na brzuchu, powinna opaść.
- Powtarzaj wdechy i wydechy. Rozluźnij ramiona i ręce i rytmicznie oddychaj.
- Kiedy nauczysz się już oddychać w ten sposób na leżąco, możesz ćwiczyć w innych pozycjach.
- Kiedy będziesz się stresować, skoncentruj się na oddechu i uspokój go.

Rozluźnienie mięśni całego ciała

- Połóż się płasko na plecach z poduszką pod głową. Nie łącz nóg, rozsuń je lekko. Ręce połóż wzdłuż ciała, zwrócone do podłogi wewnętrzną stroną dłoni. Możesz zamknąć oczy. Uspokój oddech. Wycisz się.

- Powoli i spokojnie przenoś swoją uwagę na poszczególne części swojego ciała, myśląc o nich z troską. Rozluźniaj kolejne mięśnie.
- Zacznij od głowy i twarzy. Rozluźnij czoło, mięśnie twarzy, żuchwę, język.
- Mów do siebie w myślach: „rozluźniam się, wyciszam się, relaksuję się".
- Schodź stopniowo coraz niżej. Poczuj ciężar swojego ciała, ciepło i spokój, które zaczynają się po nim rozchodzić.
- Kiedy poczujesz całkowite, przyjemne rozluźnienie, spokojnie powróć do rzeczywistości. Powoli i delikatnie otwórz oczy i powoli i delikatnie usiądź i wstań.

Pamiętaj, aby zapewnić sobie spokojne miejsce, w którym nikt nagle nie przeszkodzi Ci podczas tego ćwiczenia.

Odprężające rozciąganie całego ciała – kot

- Stań lub usiądź wygodnie. Wyobraź sobie, że jesteś kotem stopniowo wybudzającym się ze snu. Poprzez wyciąganie całego ciała od czubka głowy aż do koniuszków palców powoli, stopniowo i metodycznie rozciągaj każdy mięsień, każde ścięgno ciała tak, żebyś poczuł się dłuższy;
- Rozciąganiu może towarzyszyć ziewanie i głębokie westchnienie;
- Szczególnie przyjemne jest rozciąganie się zaraz po przebudzeniu. Jednak jeśli w ciągu dnia poczujesz napięcie, przeciągaj się również.

Rozluźnianie szyi i karku – pędzel
Ćwiczenie to pozwoli Ci odprężyć szyję i kark.

- Stań tak, abyś miał wokół siebie dużo miejsca. Oczyma wyobraźni zobacz, jak Twój nos zamienia się w pędzelek.
- Na wyimaginowanym płótnie zacznij nim malować symbol nieskończoności. Spróbuj jeszcze raz, tym razem kręcąc głową w drugą stronę.
- Po tym ruchu napisz swoje imię końcem nosa, patrząc w lewo, a nazwisko – patrząc w prawo.
- Napisz lub narysuj, cokolwiek chcesz. Pamiętaj, rób wszystko bardzo powoli.

Cocker spaniel wychodzi z jeziora

- Nabierz nieco więcej powietrza niż przy zwykłym wdechu i wypuszczaj je energicznie, ale nie za szybko. Przy wypuszczaniu powietrza rozluźnij wargi, tak by powietrze wprawiło je w drgania i powstał dźwięk „brrr…" jak przy naśladowaniu przez dzieci samochodu. Powtórz to kilka razy.
- Następnie rozchyl lekko usta, rozluźnij policzki i potrząsaj głową jak cocker spaniel wychodzący z kąpieli. Naśladuj ruch otrząsania z wody.
- Ten sam ruch wykonaj ramionami i klatką piersiową. Następnie rozluźnij biodra. Na koniec strząśnij niewidoczne kropelki z dłoni i stóp.
- Przez cały czas zwracaj uwagę na to, czy oddychasz swobodnie i nie wstrzymujesz powietrze w płucach.

Zrywanie jabłek

- Stań prosto w lekkim rozkroku. Niech Twoje ręce zwisają luźno wzdłuż tułowia. Lekko nimi pohuśtaj. Wyobraź sobie, że wysoko nad Twoją głową wiszą piękne jabłka. Spróbuj zerwać pierwsze z nich. Wyciągnij prawą rękę tak wysoko, jak to możliwe, odrywając lewą stopę od podłogi. Zerwij jabłko!
- Wróć do pozycji wyjściowej. Poczuj, jak Twoje ciało się odpręża.
- Teraz sięgnij lewą ręką po kolejne jabłko, odrywając prawą stopę od podłogi.
- Wróć do pozycji wyjściowej i poczuj odprężenie.
- Zerwij tyle jabłek, na ile masz ochotę.

Rozluźnienie mięśni szyi i karku sprzyjające lepszemu oddychaniu

- Usiądź lub stań prosto. Wyprostuj głowę, ale nie odchylaj jej. Rozluźnij szczęki, barki, ramiona i ręce. Oddychaj rytmicznie przez nos.
- Powoli i spokojnie obróć głowę w prawo, aż poczujesz lekki opór.
- Następnie powtórz tę czynność, obracając głowę w lewo.
- Wróć do pozycji wyjściowej z głową zwróconą przed siebie.
- Spleć dłonie na karku i powoli odchyl głowę do tyłu, napinając lekko mięśnie szyi.
- Wróć do pozycji wyjściowej. Rozluźnij ramiona i ręce.
- Powoli, spokojnie i ostrożnie pochyl głowę do przodu, dotykając brodą klatki piersiowej i napinając lekko mięśnie karku.
- Wróć do pozycji wyjściowej.
- Odpocznij przez chwilę. Upewnij się, że oddychasz rytmicznie.
- Powoli i spokojnie przechyl głowę w bok, dotykając prawym uchem prawego ramienia.
- Wróć do pozycji wyjściowej.
- Odpocznij przez chwilę. Upewnij się, że oddychasz rytmicznie. Możesz kilkakrotnie powtórzyć ćwiczenia z punktów od 2. do 14.

JEDNODNIOWE WAKACJE

Nie zaniedbuj urlopu i nie pracuj w weekendy. Ten czas jest niezbędny, by zregenerować siły. Oprócz tego w trakcie dnia pracy pozwól sobie czasem na jednominutowe wakacje. Oderwij się od zajęć, odpręż i przenieś w jakieś przyjemne miejsce. Wyobraź sobie łąkę, ciepłe morze, góry – niech to będzie miejsce, w którym zawsze odzyskujesz energię. Pamiętaj jednak, by przerwa ta była krótka i nie wytrąciła Cię z rytmu pracy. Minuta patrzenia na zieloną, soczystą trawę pod przymkniętymi powiekami powinna wystarczyć.

SZYBKA RELAKSACJA

Szybka relaksacja zajmie Ci około 30 sekund. Stosuj ją wiele razy w ciągu dnia i nie tylko wtedy, gdy odczuwasz stres. Ta systematyczność i samodyscyplina pozwoli Ci na wyrobienie sobie nawyku kontrolowania samopoczucia i odczuwania ulgi.

Najpierw wybierz przedmiot, na który regularnie w ciągu dnia spoglądasz. Może to być zegarek, obraz na ścianie, okno. Załóż, że przeniesienie wzroku na ten przedmiot będzie sygnałem dla Ciebie, żeby zastosować szybką relaksację.

Gdy będziesz gotów, spójrz na swój „punkt zaczepienia" i weź głębszy oddech. Wypuszczając powietrze ustami, rozluźnij się i pomyśl: „spokój", „relaks", „rozluźnienie". Zrób jeszcze jeden lub dwa oddechy i spokojnie wypuszczaj powietrze, myśląc: „rozluźnienie".

Wypuszczając powietrze, skanuj w myślach swoje ciało i sprawdzaj, czy wszystkie jego partie – poza tymi, które są aktualnie zaangażowane w Twoje działania – są rozluźnione. Jeśli napotkasz napięcie, skoncentruj się przez chwilę na tym miejscu i delikatnie spróbuj je rozluźnić.

GDY PRACUJESZ PRZY KOMPUTERZE

Większość z nas coraz więcej czasu pracy spędza przed monitorem komputera.

Nie zostaje to bez wpływu na nasze zdrowie i samopoczucie. Jeśli dużo pracujesz przy komputerze, przestrzegaj kilku ważnych zasad:

1. Siedź przed komputerem z prostym kręgosłupem.
2. Po każdej godzinie pracy zrób pięciominutową przerwę.
3. Gdy poczujesz, że Twoje oczy są zmęczone, zasłoń je dłońmi i potrzymaj chwilę.
4. Rób sobie przerwy na szybkie mruganie.
5. Jak najczęściej patrz w dal. Wyjrzyj co jakiś czas przez okno. Zamknij oczy i wyobraź sobie, że patrzysz w dal.
6. Postaw przy komputerze ulubioną roślinę i rób sobie przerwy, by na nią popatrzeć.
7. W czasie przerw w pracy rysuj na papierze koła różnej wielkości. W trakcie rysowania wódź za nimi wzrokiem.
8. Kup sobie trójwymiarowe obrazki i od czasu do czasu patrz na nie.
9. W przerwie zafunduj swoim oczom gimnastykę. Spójrz najpierw w górę, potem w dół, w lewo, w prawo, w lewy dolny róg, w prawy dolny róg. Na koniec rysuj oczami koła – w jedną i w drugą stronę.
10. Rozluźnij kark. Głowę zwróć w lewo. Chwyć mocno prawą ręką lewy mięsień kapturowy (mięsień między szyją a ramieniem). Odwracaj głowę w drugą stronę i wypuszczaj powietrze. To samo zrób z prawym mięśniem.

WYDAWCA
Pracodawcy Zdrowia

NADZÓR MERYTORYCZNY
Zarząd Związku Pracodawców Zdrowia

OPRACOWANIE REDAKCYJNE, KOREKTA, GRAFIKA
JAMANO Sp. z o.o.

PROJEKT GRAFICZNY, SKŁAD I ŁAMANIE
Katarzyna Mróz-Jaskuła, Studio Grafpa, www.grafpa.pl

INFORMACJE O PROJEKCIE
Projekt „Zdrowe Firmy Zdrowi Ludzie podniesienie jakości w POZ" jest realizowany przez Dolnośląski Związek Lekarzy Rodzinnych-Pracodawców w partnerstwie ze związkiem Pracodawców Zdrowia i Fundacją „Promocja Zdrowia-Zdrowie albo tytoń" w ramach umowy WND-POWR.05.02.00-00-0019/17. Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 i współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.