



LEAD

**Podręcznik zarządzania zasobami ludzkimi i ich rozwoju
w Mikro- i Małych Przedsiębiorstwach**

- Praktyczny przewodnik podnoszący świadomość na temat zarządzania
i rozwoju zasobów ludzkich w Twojej firmie -

Redaktorzy:
Péter Csizmadia, Gunnar Prause, Wolfgang Gerstlberger

Budapest Business School
Budapeszt, 2023

WSPÓŁTWÓRCY

Budapest Business School (BBS)

Péter CSIZMADIA
Gábor RÉTHI
Sára CSILLAG
Tamás NÉMETH
Száva ZSIGMOND-HEINCZINGER

University Paris Nanterre (UPN)

Christian MAKAYA
Béatrice de SÉVERAC
Céline BARRÉDY

Tallinn University of Technology (TalTech)

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER
Vera GERASIMOVA
Tarmo TUISK

Wroclaw University of Economics and Business (WUEB)

Witold SZUMOWSKI
Krystian OLEK

Catholic University Porto (UCP)

Eduardo Luís CARDOSO
Tim HOGG
Daniel SOUSA
Leandro OLIVEIRA

CEPOR - SMEs and Entrepreneurship Policy Centre (CEPO)

Maja HAS
Mirela ALPEZA
Danica ETEROVIĆ

ADINVEST Europe (ADINVEST):

David DEVINS
Pascal ECHARDOUR
Mane SY
Jacques PONS
Isabelle CHIFFE

RECENZENCI

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER

REDAKTORZY

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER
Vera GERASIMOVA
Tarmo TUISK
Péter CSIZMADIA

REDAKTOR TECHNICZNY

Ottó VARGA

ISBN 978-615-6342-51-5

<https://doi.org/10.29180/978-615-6342-51-5>



Ta praca jest dostępna na licencji Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Aby zobaczyć kopię tej licencji, odwiedź <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

ERASMUS+ KA220-VET – Projekt partnerski

2021-1-HU01-KA220-VET-000033052

LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

LEAD



Co-funded by
the European Union

Projekt ten został sfinansowany przy wsparciu Unii Europejskiej.

Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie oznacza poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.

SPIS TREŚCI

- 04 Wstęp
- 06 Rozdział 1 – Modele wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw
- Wprowadzenie
- 06 1. Wewnętrzne bariery wzrostu przedsiębiorstw -
krótkie studia przypadków
- 10 2. Model wzrostu organizacji wg Greinera
- 15 3. Konsekwencje modelu Greinera dla zarządzania
zasobami ludzkimi i szkoleń w MŚP
- 17 4. Model wzrostu Quinna i Camerona w kontekście
rozwoju MŚP
- 19 5. Dojrzałość organizacji i rozwój organizacji
- 22 Rozdział 2: Praktyczne metody i narzędzia zarządzaniu
ludźmi w MŚP
- 24 Część 1: Diagnoza
- 35 Część 2: Rekrutacja/wejście
- 45 Część 3: Motywacja/wydajność
- KIEDY UŻYWAĆ?
- DLACZEGO JEST TO POMOCNE?
- CO DOSTAJESZ?
- SPÓJRZMY NA PRZYKŁAD
- INSTRUKCJA OCENY WYNIKU
- WSKAZÓWKI I LEKCJE OD INNYCH
- 61 Część 4: Rozwój
(uczenie się/dostosowanie/elastyczność)
- 75 Literatura
- 78 Załącznik

LEAD

WSTĘP

Celem realizowanego w międzynarodowym partnerstwie projektu LEAD jest ułatwienie skutecznej transformacji systemów uczenia się mikro- i małych przedsiębiorstw (MŚP) w krajach uczestniczących (Belgia, Chorwacja, Estonia, Francja, Węgry, Polska i Portugalia). Projekt bezpośrednio dotyczy poprawy działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich, które bezpośrednio i pośrednio promują zdolność uczenia się zarówno na poziomie zarządzających w MŚP, jak i kształcenia pracowników wykonawczych. Głównym celem projektu jest wprowadzenie zmian w postawach przedsiębiorczych i menedżerskich w MŚP na rzecz lepszego dostosowania do zmian zewnętrznych poprzez ciągłe uczenie się i rozwój. Jednym z wyników projektu wspierających te cele jest niniejszy podręcznik. Podręcznik zawiera wskazówki dla właścicieli/managerów mikro i małych przedsiębiorstw dotyczące opracowania strategii szkoleń personelu (włącznie z właścicielem/managerami), oraz dla grupy docelowej studentów (przyszłych właścicieli/managerów MŚP) oraz dla doradców MŚP.

Treść podręcznika oparta jest na badaniach dotyczących problemu uczenia się i rozwoju w MŚP przeprowadzonych w krajach uczestniczących. Opracowany wcześniej raport porównawczy podkreśla rolę, jaką rozwój kapitału ludzkiego i kształcenie zawodowe odgrywają w rozwoju gospodarki. Wyniki przeprowadzonych w ramach projektu badań pokazują, że sposób zorganizowania MŚP wyróżniają powszechna nieformalność i brak opracowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi jak i też zarządzania w

samym MŚP. Rozwój zasobów ludzkich jest w dużej mierze doraźny i nieformalny stanowiąc odpowiedź na pojawiające się konkretne potrzeby biznesowe. Wiedza i umiejętności są zdobywane głównie w miejscu pracy poprzez nieformalne mechanizmy, takie jak uczenie się od współpracowników i uczenie się przez doświadczenie. Właściciel MŚP może odegrać kluczową rolę jako mentor lub jako osoba umożliwiająca i wspierająca rozwój i uczenie się pracowników. Wiedza i sposób zarządzania właścicieli-managerów mają znaczący wpływ na środowisko pracy wpływające na rekrutację, uczenie się i rozwój. Podczas gdy niektórzy właściciele-managerowie mogą dążyć do wzrostu i tworzenia środowiska sprzyjającego uczeniu się, inni mogą tworzyć organizacje w których możliwości wzrostu, uczenia się i rozwoju są ograniczone. Zorientowanie na działanie i nieformalny charakter działalności w kontekście MŚP wskazuje na potrzebę wrażliwego na kontekst sytuacyjny podejścia do uczenia się w przedsiębiorstwach. Wyniki przeprowadzonych przez Autorów badań spowodowały ukierunkowanie niniejszego podręcznika na zachęcanie do uczenia się i do refleksji nad praktyką organizowania MSE. Dodatkowo w podręczniku Autorzy starali się uwypuklić rozważania dotyczące potencjału zmian i rozwoju działalności MSE. Celem tego Podręcznika jest dostarczenie praktycznej pomocy czytelnikowi w rozwijaniu umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi i efektywnego uczenia się.

KORZYŚCI DLA CZYTELNIKA

Podręcznik dotyka dwóch głównych tematów:

- Tło teoretyczne wzrostu MŚP, oparte na modelu Greinera i jemu podobnych.
- Praktyczne metody i narzędzia do rozwijania zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) oraz rozwoju zasobów ludzkich (HRD) w MŚP.

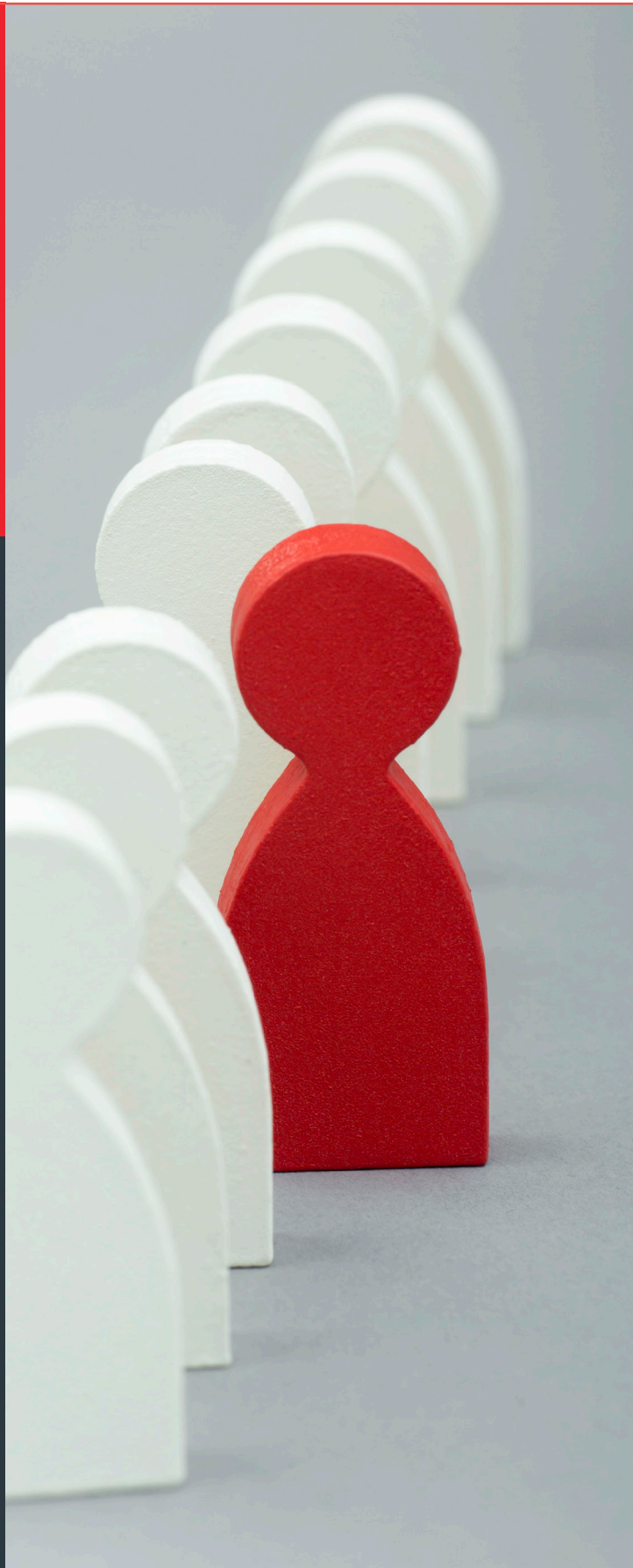


JAK CZYTAĆ PODRĘCZNIK?

Wszystkie materiały w Podręczniku są opracowane tak, aby wspierać samokształcenie. Praktyczne narzędzia i metody zostały pogrupowane wokół najważniejszych tematów określających praktyki HRM i HRD. Część praktyczna dostarcza spójnej ramy dla zrozumienia szerszego kontekstu, jednak podręcznik można zacząć czytać od dowolnego miejsca, w zależności od rodzaju problemu, który chcemy rozwiązać. Mamy nadzieję, że Podręcznik pomoże Czytelnikom poszerzyć wiedzę na temat zarządzania zasobami ludzkimi oraz zainspiruje do uczenia się w organizacjach.

Autorzy

LEAD 



ROZDZIAŁ 1 – MODELE WZROSTU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

WPROWADZENIE

Bariery wzrostu MŚP są tematem zainteresowania Unii Europejskiej, rządów krajowych oraz naukowców zajmujących się tym zagadnieniem. Powodem tego zainteresowania jest fakt, że małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w UE, odgrywają kluczową rolę w gospodarce (Szczepański, 2016, s. 1). Bez wątplenia jednak najbardziej zainteresowani tym tematem są sami przedsiębiorcy. Często w powstających badaniach czy opracowaniach instytucji rządowych i ponadnarodowych katalog barier odnosi się do otoczenia, w którym działają organizacje. Na przykład, w badaniu pt. „Bariery wzrostu MŚP w Europie” Służba Badawcza Parlamentu Europejskiego wskazuje na tak istotne bariery, jak obciążenia administracyjne i podatkowe. Nie jest to odrębne spojrzenie na ten temat.

Istnienie barier w obszarze finansowym czy administracji podatkowej jest niewątpliwie faktem. Przedsiębiorcy dość często wskazują na nie jako główne przeszkody dla rozwoju biznesu. Faktycznie, otoczenie organizacji nie zawsze sprzyja wzrostowi przedsiębiorstw. Jednak tendencja do identyfikowania barier poza organizacją sprawia, że nie widzimy tego, co jest najbliższe nam - wnętrza firmy i barier wewnętrznych. Na podstawie trzech krótkich studiów przypadków spróbujemy zilustrować problem.

1. WEWNĘTRZNE BARIERY WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTW - KRÓTKIE STUDIA PRZYPADKÓW

Przypadek 1 - Szewc bez butów chodzi

Od kilku miesięcy każdy dzień Rafała Przedsiębiorczego wygląda tak samo. Poranna trasa w korkach, mocna kawa i praca do wieczoru, w którą jest tak bardzo zaangażowany.

Rafał jest partnerem w firmie doradczej, którą założył wraz z dwoma innymi wspólnikami 10 lat temu. Od tego czasu firma założona przez trzech kolegów ze studiów mocno się rozwinęła. Nie było łatwo, pierwsi klienci, zazwyczaj średniej wielkości firmy, system poleceń i w końcu nawiązanie współpracy z dużą międzynarodową firmą doradczą jako przedstawicielstwo na rynku lokalnym.

W początkach istnienia firmy wspólnicy wynajmowali niewielkie biuro, pracując nad projektami razem i nie zatrudniając żadnych pracowników. Z czasem udało się pozyskać pierwszych wykwalifikowanych pracowników, zachęconych nie tyle wynagrodzeniem podstawowym, co systemem premiowym, w którym wynagrodzenie wprost uzależniono od indywidualnie wypracowanego budżetu. System ten świetnie się sprawdzał i był wysoce motywacyjny. W zasadzie nie było limitu jeżeli chodzi o górny pułap wynagrodzenia. Ile klientów przyprowadzisz? Ile projektów zrealizujesz? Jaki rachunek wystawisz klientowi? To wszystko wpływało na zasadzie systemu prowizyjnego na wysokość wynagrodzenia.

Przez te wszystkie lata wspólnicy nie tylko zarządzali i rozwijali firmę, ale także pracowali i nadal pracują jako konsultanci biznesowi. W końcu lubią tą pracę i się na niej znają i to chyba najlepiej w firmie.

Rafał nie może narzekać, jego wspólnicy również. Odnieśli sukces, na pewno finansowy. Wynajmują teraz komfortowe biuro w centrum biznesowym stolicy.

Dzięki pozyskaniu w przeciągu ostatnich miesięcy kilku dużych i bardzo dobrze płatnych projektów, partnerzy podjęli decyzję o zwiększeniu zatrudnienia z 12 osób od 25, zatrudniając głównie na stanowiska młodszych konsultantów dobrze rokujących absolwentów szkoły biznesu lokalnego uniwersytetu. Miało to na celu odciążyc nie tylko partnerów, ale także starszych konsultantów, którzy w obecnym składzie pomimo dużego doświadczenia ze względu na obciążenie pracą mieli problemy z terminową realizacją projektów.

Kolejny dzień w pracy. Znowu to samo, jak w „Dniu świstaka”... Znow wieczór, a Rafał w pracy. Tak lubi ją, są jednak pewne granice. „Co poszło nie tak?” - myśli Rafał. Zatrudniłszy nowych ludzi, jednak oni nie dość, że nie byli w stanie zrealizować założonych budżetów, to jeszcze w dość szybkim czasie odchodzili z firmy. I znow zatrudniłszy nowych, i znow powtórka. Ta rotacja na stanowiskach młodszych konsultantów powoduje, że aby zrealizować projekty w terminie i tylko starsi konsultanci ale i partnerzy muszą pracować po 12 godzin dziennie. Dlaczego Ci ludzie odchodzą z firmy? Dlaczego nie są w stanie wnieść zadawalającego wkładu w projekty? Dlaczego współpraca pomiędzy starszymi konsultantami a nowymi pracownikami się nie układa? Czy to nasza kultura organizacyjna? Stopień zgrania zespołu? Czy tak już musi być, że aby utrzymać firmę musimy zapomnieć o życiu prywatnym?

Przypadek 2 - Nie tak szybko, Agnieszko!

Kiedy Agnieszka powiedziała swoim pracownikom, że przekazuje zarządzanie firmą swojemu synowi Marcinowi, wszyscy zamarli. Po 30 latach przewodzenia w prężnie rozwijającej się firmie produkcyjnej w branży chemii przemysłowej i motoryzacyjnej, jej założyciel i uznany przedsiębiorca zdecydował przejść na zasłużoną emeryturę. Marcin nie cieszył się uznaniem pracowników firmy rodzinnej. Wszyscy uważali go za przemądrzałego chłopaka z bogatego domu, którego celem życiowym było jedynie spełnianie swoich zachcianek i pasji. Być może mieli powody tak myśleć, gdyż wszyscy mieszkali w jednym miasteczku i znali się bardzo dobrze.

Agnieszka wiedziała wszystko o swojej firmie i miała wielki autorytet wśród pracowników. Była specjalistą w dziedzinie chemii, a także sprawnym menedżerem. Wszystkie mniej i bardziej kluczowe decyzje spoczywały na jego barkach. Nawet w późnych godzinach wieczornych, kiedy pracowała druga zmiana pracownicy w przypadku wątpliwości zawsze mieli możliwość porozmawiania ze swoją szefową oraz uzyskania opinii, która pomagała im podejmować decyzje. Do tej pory zarządzanie opierało się na wiedzy i doświadczeniu niemającego wyższego wykształcenia właściciela, który za to znał swój biznes i pracowników bardzo dobrze. Stanowiska kierownicze zajmowali doświadczeni pracownicy, którzy w oczach Agnieszki mieli predyspozycje do pełnienia funkcji zarządczych. Sytuacja ta sprawdzała się do momentu przejścia nestorki rodu na emeryturę.

Do tej pory procesy decyzyjne opierały się głównie o ostateczną opinię Agnieszki, która teraz odcięła się od działalności swojej firmy. Powstały chaos można było zaobserwować już kolejnego dnia po odejściu Agnieszki. Kadra

kierownicza w sytuacjach braku pewności swoich działań niechętnie zwracała się do nowego szefa z prośbą o pomoc - przecież był tylko dziedzicem majątku rodzinnego, który szybko trwoniał. W dynamicznie rozwijającej się firmie bazowano do tej pory wyłącznie na bezpośrednich relacjach właścicielki - z kontrahentami oraz pracownikami. Zapomniano o formalizacji procesów, które są realizowane.

Brak zaufania do Marcina oraz niepewność w zakresie podejmowania decyzji przez kierowników spowodował paraliż decyzyjny. Bieżąca działalność firmy z dnia na dzień stanęła w miejscu. Kierownicy omijając Marcina organizowali spotkania we własnym gronie, żeby znaleźć rozwiązania ich dylematów i problemów. Podczas spotkań często padało pytanie: "Co by zrobiła Agnieszka w tej sytuacji?"

Agnieszka traktowała pracowników jak rodzinę i zawsze im pomagała, a kierowników mianowała wedle swojego uznania. Zadania realizowane przez kierowników wynikały z wytycznych Agnieszki, lecz nie były w żaden sposób spisane. Zakres obowiązków często się zmieniał w zależności od sytuacji i potrzeby chwili. Przejęcie władzy przez Marcina spowodowało niepewność jeśli chodzi o zakres obowiązków kierowników. W sytuacjach krytycznych kiedy konsultacje między kierownikami nie pomagały w podjęciu przez nich decyzji prosili o to Marcina, który prawie zawsze odpowiadał im: "Dajcie mi chwilę do namysłu" i niemal od razu dzwonił do matki z prośbą o poradę. Kierownicy uważali to za ostateczność, ale też "nieformalną drogę" do Angeliki.

Po miesiącu ciągłych telefonów Marcina do matki z prośbą o pomoc, Agnieszka zaczęła pojawiać się w firmie. Na początku bardzo rzadko, z czasem jej wizyty stały się normą.

Firma zaczęła wtedy działać jak wcześniej, a decyzje były podejmowane na bieżąco. Widocznie nie pisane było przejście Agnieszki na zastęzoną, lecz najwidoczniej "przedwczesną" emeryturę.

Przypadek 3 - Syzyfowa praca

Marek znużony szedł do swojej firmy. Jeszcze nie rozpoczął pracy a już czuł się zmęczony. A przecież tak nie powinno być. Jego firma marketingowa, której był właścicielem niedawno z sukcesem zamknęła duży projekt rebrandingowy dla jednego z największych krajowych graczy na rynku energetycznym. - Gdzie podziało się moje zaangażowanie w biznes? - myślał. Zamiast robić to co lubię najbardziej, czyli pracować z klientami i realizować projekty marketingowe, opracowywać strategie, muszę zajmować się podejmowaniem najmniejszych nawet decyzji za pracowników.

Nastroju nie poprawiła wegańska kawa z mlekiem owsianym przygotowana przez Janka - jego asystenta. Mleko owsiane? Czy to trudne do zapamiętania, że go nie lubię? Czy wszystko już w firmie muszę kontrolować, pilnować wszystkich? Kolejne minuty w pracy nie poprawiały nastroju Marka. Poczta elektroniczna wprost zasypana była pytaniami od pracowników dotyczącymi niemalże wszystkich aspektów związanych z funkcjonowaniem firmy. Tylko 40 pracowników a tyle problemów. Decyzje, decyzje, decyzje.

Dlaczego to wciąż się powtarza?

Marek czytał książki z zakresu zarządzania, i wie, że aby rozwinąć firmę musi awansować pracowników na stanowiska kierownicze. Zrobił to zresztą ponad rok temu. Wydawało by się, że to powinno go odciążyć od bieżącego zarządzania firmą a tu sytuacja niewiele się poprawiła.

Wyzaczył na kierowników poszczególnych działów najlepszych specjalistów w swoich dyscyplinach (strategii, kreacji, mediów). Oni powinni zajmować się tymi problemami, nie on. Wszak są (powinni być), jak to Marek przeczytał w literaturze fachowej „szefami centrów kompetencyjnych.”

Im później tym gorzej. Na biurku Marka leżą dwa pisma. Obydwa z wypowiedzeniami umowy o pracę i to od kluczowych pracowników z dużym doświadczeniem. To oni zresztą byli głównymi wykonawcami w zakończonym właśnie z sukcesem projekcie. Nie mogli wcześniej porozmawiać a przynajmniej osobiście mu przekazać wypowiedzenia? No tak wspominali coś o oczekiwaniach dotyczących premii, ale czy to aż tak istotne było? W pracy nie chodzi o pieniądze, liczy się pasja. A przecież współpracowali przez tyle lat. To dzięki Markowi nabyli doświadczenia i unikalnej wiedzy. „Pewnie pójda do konkurencji” pomyślał Marek.

Co łączy Rafała, Andżelikę i Marka? Opisani przedsiębiorcy znaleźli się w różnych, jednak podobnych do siebie sytuacjach.

To co możemy zaobserwować w przytoczonych przypadkach to w różnym momentach ujawnione symptomy tego samego zestawu problemów. Nieudana próba sukcesji, odejścia pracowników spadek efektywności działania, brak zdolności do podejmowania kolejnych wyzwań mogą być tylko jednym z objawów narastających od dłuższego czasu kryzysu. Wszyscy bohaterowie w opisanych przypadkach prawdopodobnie już od dłuższego czasu zajmowali się w swoich firmach głównie gaszeniem pożarów zamiast rozwojem biznesu. Działania operacyjne

i mikrozarządzanie zastąpiły planowanie strategiczne i orientację na rozwój biznesu. Co jest przyczyną tego stanu rzeczy? Najogólniej rzecz ujmując jest to niedostosowanie rozwiązań organizacyjnych do skali prowadzonej działalności. Rozwiązanie te dotyczą kilku obszarów, takich jak system zarządzania, formalizacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój i nauka w przedsiębiorstwie.

Problem ten w zarządzaniu poruszany jest w kilku zbliżonych do siebie ujęciach z perspektywy: dojrzałości, rozwoju oraz wzrostu organizacji.

Cykl życia organizacji to stała cecha funkcjonowania każdej organizacji gospodarczej. Fazy rozwoju organizacji znalazły swoje miejsce w literaturze przedmiotu i zostały wsparte badaniami naukowymi. Pozycja MŚP odgrywa w tej kwestii wyjątkową rolę, gdyż struktura przedsiębiorczości w większości krajów świata opiera się na mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Prezentowane studia przypadków pokazują dysfunkcje organizacyjne oparte na różnych obszarach funkcjonalnych.

W tej publikacji zostaną przedstawione wybrane podejścia do rozwoju organizacyjnego. Pierwsze badania zostały wprowadzone w latach 60. XX wieku dzięki publikacji Steinmetza (1969), który w czterech etapach opisuje model ściśle związany ze stanem zasobów organizacyjnych (pracowników i aktywów) oraz kompetencjami właścicieli/ menadżerów. Jednak najbardziej popularna jest propozycja Greinera (1972), która mimo że powstała ponad pół wieku temu, jest aktualna również obecnie.

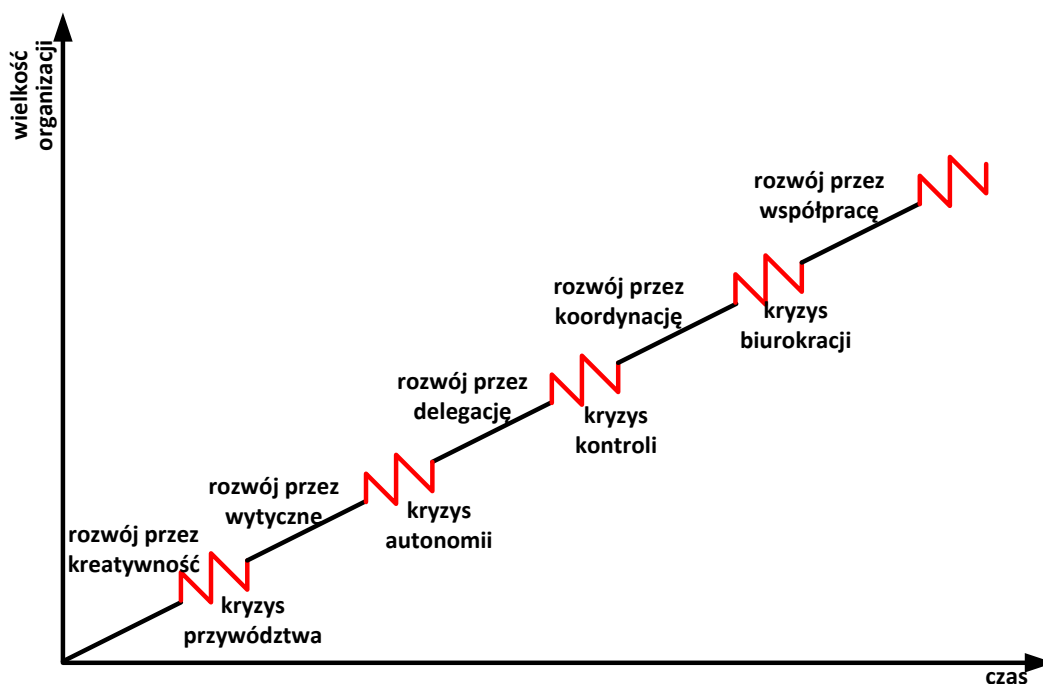
2. MODEL WZROSTU ORGANIZACJI WG GREINERA

Model etapów rozwoju firmy został zaproponowany przez Larry'ego Greinera, który uważał, że firma w trakcie swojego istnienia przechodzi konsekwentnie przez 5 faz wzrostu: wzrost poprzez kreatywność, wzrost poprzez wytyczne, wzrost poprzez delegowanie, wzrost poprzez koordynację oraz wzrost poprzez współpracę (patrz rysunek 1).

Każdy etap ewolucyjnego, spokojnego wzrostu kończy się kryzysem zarządzania. Podczas okresu rozwoju ewolucyjnego sprzedaż i zyski firmy rosną stopniowo, bez silnych wachań. Kryzys zarządzania kończący każdą z faz stabilnego wzrostu nazywany jest także okresem rozwoju rewolucyjnego podczas którego występują wewnętrzne konflikty w firmie, które

spowodowane są niedopasowaniem między wielkością organizacji a stylem zarządzania. Na początku fazy rewolucyjnej przychody mogą tymczasowo spadać, ale potem wracają na krzywą wzrostu o ile organizacja przewycięży wewnętrzne bariery. Podstawowym problemem zarządzania na etapie rewolucyjnego rozwoju biznesu jest szybkie dostosowanie się i wdrożenie nowych narzędzi zarządzania.

Każda z faz rozwoju poprzez kryzysy jest silnie powiązana z poprzedzającą fazą, dzięki czemu na podstawie historii rozwoju oraz kryzysów w organizacji przewidzieć można następną fazę kryzysu i podjąć adekwatne działania. Czas trwania ewolucyjnego okresu firmy różni się w zależności od branży i wynosi średnio od 4 do 8 lat. W młodych i dynamicznych branżach firmy rosną szybko, a etapy ewolucyjne zmieniają się szybko.



Rysunek 1. Pięć faz rozwoju przedsiębiorstwa
 Źródło: Lewis & Churchill (1983)



Wzrost przez kreatywność

Na pierwszym, początkowym etapie wzrostu firmy, tworzy ona swój produkt i wyznacza granice ekspansji rynkowej.

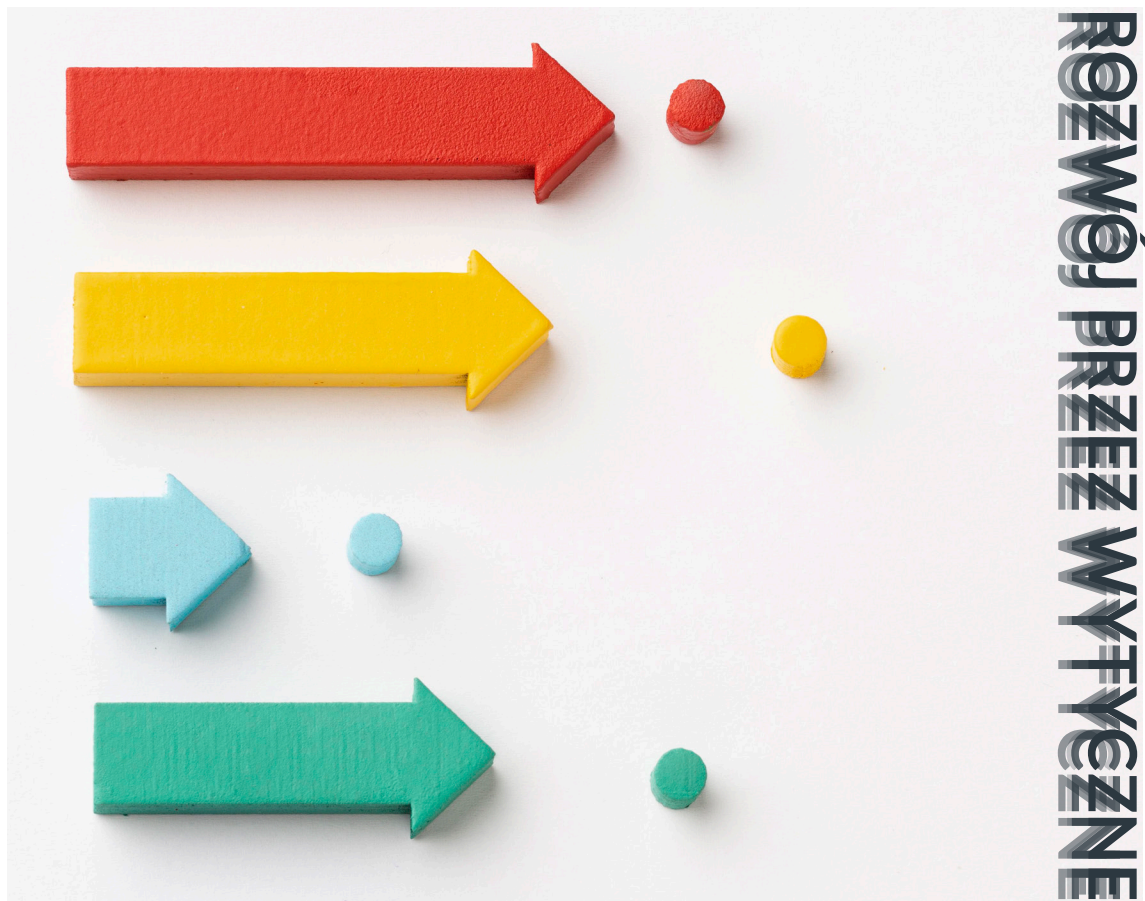
Przedsiębiorstwa na tym etapie rozwijają się dzięki kreatywnemu potencjałowi założycieli, którzy nie są profesjonalnymi menedżerami, ale posiadają unikalne umiejętności przedsiębiorcze lub wiedzę zawodową w jednej z branż, co umożliwia rozwój produktu i jego promocję na rynku. Nieformalne rozwiązania organizacyjne są wspierane przez entuzjazm założycieli. Zaangażowanie pracowników nie zawsze jest równoważone przez skromne zarobki lecz przez perspektywę przyszłych wysokich dochodów. W rozwijających się organizacjach na tym etapie dominuje nieformalna komunikacja. Mikroprzedsiębiorstwa mogą z powodzeniem działać w ten sposób przez długi czas, pod warunkiem, że wielkość zatrudnienia oraz produkcji jest stabilna. Wraz ze wzrostem organizacje nie mogą być już prowadzone wyłącznie przez założycieli, narastają bowiem problemy związane z

organizacją jak i strategiczną wizją.

Szybki wzrost biznesu na tym etapie prowadzi do kryzysu przywództwa. Im większa staje się firma, tym wyższe powinny być kompetencje kadry zarządzającej. Właściciel lub menedżer muszą kontrolować i poprawiać wydajność rosnącej liczby pracowników.

Nieformalne zarządzanie staje się niemożliwe wraz ze wzrostem liczby pracowników. Dlatego właściciel musi zaimplementować bardziej sformalizowaną formę zarządzania jak również ustanowić jasne reguły i zasady pracy.

Główne pytanie dotyczące kryzysu przywództwa brzmi, dokąd prowadzi organizację i kto będzie w stanie to zrobić. Wyjście z kryzysu wymaga stworzenia sformalizowanej struktury zarządzania z jasnymi instrukcjami i podziałem odpowiedzialności, zwiększonej kontroli (sformalizowanie raportowania, planowania budżetu) oraz profesjonalnego zarządzania.



Rozwój przez wytyczne

Po ustanowieniu jasnych zasad pracy w firmie, rozpoczyna się kolejny stabilny wzrost przedsiębiorstwa. Firma rośnie, pojawiają się nowe działy i nowi pracownicy zarządzający. Zwiększenie rozmiaru biznesu jest przyczyną nowego kryzysu - kryzysu autonomii. Produktywność w firmie spada z powodu sztywnego systemu scentralizowanej kontroli. Konieczność koordynowania decyzji, brak zdolności do podejmowania decyzji na własną rękę przez menadżerów średniego szczebla spowalniają ważne procesy w firmie. Na tym etapie: kształtuje się struktura funkcjonalna, pogłębia podział pracy, następuje formalizacja komunikacji. Profesjonalny dobór personelu, standaryzacja i planowanie pracy prowadzą do wzrostu efektywności. Wysoka centralizacja w zakresie podejmowania

decyzji oraz nastawienie na rozwój nowych obszarów działalności prowadzą do nadmiernego zbiurokratyzowania zarządzania, zmniejszenia elastyczności i zdolności do szybkiego podejmowania decyzji oraz ograniczenia kreatywności średniego szczebla menedżerskiego. Z powodu nadmiernego obciążenia średniego szczebla menedżerskiego, pojawia się kryzys autonomii, którego istota polega na odmiennym postrzeganiu niezbędnej autonomii na różnych poziomach zarządzania. Firma może przezwyciężyć kryzys autonomii, jeśli zarządzający delegują władzę w firmie. Lider biznesu musi nauczyć się i właściwie skonfigurować procesy delegowania w firmie.

Wzrost poprzez delegowanie

Skuteczne przezwyciężenie kryzysu autonomii wiąże się z restrukturyzacją strukturalną i decentralizacją funkcji oraz dalszym delegowaniem władzy w dół struktury. W rozwijającej się organizacji liderzy poszczególnych jednostek biznesowych są obdarzani znaczną władzą. Pojawiają się nowe systemy motywacyjne, takie jak systemy premiowe oraz udział w zyskach firmy. Menadżerom średniego szczebla deleguje się wystarczającą władzę do zapewnienia ekspansji na nowych rynkach i opracowywania nowych produktów. Kadra zarządzająca najwyższego szczebla skupia się na strategicznym rozwoju i stopniowo traci kontrolę nad rozwijającą się i coraz bardziej złożoną organizacją. W ten sposób decentralizacja w końcu prowadzi do nowego kryzysu - kryzysu kontroli, kiedy top menedżerowie zaczynają zdawać sobie sprawę, że tracą kontrolę nad organizacją jako całością. Organizacje, które idą do przodu, znajdują sposób na rozwiązanie tego problemu poprzez wykorzystanie określonych metod koordynacji.

Wzrost poprzez koordynację

Dzięki przyjęciu skoordynowanych decyzji firma ponownie wchodzi na ścieżkę wzrostu. Teraz wszystkie decyzje są zgodne z ogólną misją firmy i celami ogólnymi przedsiębiorstwa, a ryzyko popełnienia błędów jest minimalne. Jednak pojawienie się nowych obszarów kontroli prowadzi do rozwoju biurokracji. Procedury mają pierwszeństwo przed decyzjami i celami biznesowymi. Tendencja do centralizacji jest wynikiem potrzeby koordynacji działań licznych funkcjonalnie i geograficznie oddalonych działów i zapewnienie realizacji strategii rozwoju firmy. Systemy motywacyjne, procedury organizacyjne i mechanizmy kontroli są udoskonalane, dzięki czemu organizacja otrzymuje nowy impuls do rozwoju. Dalsze wzmacnianie tendencji biurokratycznych prowadzi do powstawania kryzysu biurokracji - spadku zaufania między różnymi szczeblami zarządzania i jednostkami organizacyjnymi. Procedury, które przesłaniają rozwiązywanie problemów, utrudniają innowacyjność. W wyniku przeformalizowana organizacja jest słabo zarządzana, a koszty koordynacji jej



złożonej struktury zaczynają przeważać nad jej korzyściami. Firma nie jest w stanie skuteczniej reagować na zmiany rynkowe. Przewyciężenie kryzysu biurokracji zależy od umiejętności pracy zespołowej, konieczne jest wzmocnienie więzi organizacyjnych w celu zapewnienia pełnej interakcji między różnymi jednostkami funkcjonalnymi i geograficznymi.

oraz pojawieniem się systemu szkoleń pracowników wewnątrz firmy.

Kryzys na ostatnim etapie rozwoju firmy nie otrzymał jeszcze swojej nazwy. Greiner uważał, że kryzys ten będzie związany z psychicznym wyczerpaniem pracowników ze względu na intensywną pracę zespołową z jednej strony oraz wprowadzenie nowych sposobów pracy z drugiej strony.

Wzrost poprzez współpracę

W ostatnim etapie rozwoju przedsiębiorstwa dokonywana jest rewizja relacji w strukturze firmy. Ten etap charakteryzuje się intensyfikacją pracy zespołowej w celu rozwiązywania podstawowych problemów, redukcją personelu korporacyjnego, uproszczeniem formalnych systemów zarządzania, wprowadzeniem struktury macierzowej, zwiększeniem liczby dyskusji w formie otwartych konferencji



3. KONSEKWENCJE MODELU GREINERA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I SZKOLEŃ W MŚP

Sektor MŚP stanowi ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej (mikro: 93%), przyczyniając się znacząco do liczby oferowanych miejsc pracy (około 2/3) oraz kreowania wartości dodanej (ponad 50%) w europejskiej gospodarce (KE 2022). Jednak tylko niewielka liczba MŚP znacząco rozwija się w trakcie swojego istnienia, zatem model wzrostu Greinera w przypadku MŚP znajduje jedynie częściowe zastosowanie. Zazwyczaj rozwój MŚP związany jest z dwiema pierwszymi fazami wzrostu (kreatywność, wytyczne). Należy jednak zwrócić uwagę, że wiele wyzwań wykraczających poza pierwsze dwie fazy, może być istotnych dla zarządzania w MŚP.

Charakterystyczne dla pierwszych faz rozwojowych jest silne powiązanie funkcji właścicielskiej z funkcją zarządczą. Wizja właściciela jest motorem napędowym firmy w fazie kreatywności. Wraz z wzrostem biznesu rosnące problemy koordynacyjne wymagają lepszego zarządzania i formalnych struktur biznesowych, czyli potrzebny jest wyznaczenie kierunku, ale w firmie nadal zazwyczaj dominująca pozostaje rola właściciela.

Przedsiębiorcy są bardziej zaniepokojeni ryzykiem rynkowym lub finansowym niż ryzykiem związanym z zasobami ludzkimi (Hudáková i Masár, 2018). Przegląd literatury ujawnia również, że prowadzenie biznesu w sektorze MŚP wiąże się z szeregiem innych wyzwań i niedociągnięć związanych z zarządzaniem:

- niskie zrozumienie własnych produktów/usług, brak atrakcyjności dla nowych klientów i zależność od kluczowych klientów,
- brak umiejętności skalowania biznesu i zarządzania wzrostem,
- problemy z utrzymaniem rentowności, redukcją kosztów oraz pozyskiwaniem finansowania,
- trudności w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu wysoko wykwalifikowanej siły roboczej,
- niedostosowywanie się do zmian demograficznych (np. rosnącej liczby starszych pracowników),
- niewystarczające zarządzanie czasem, jakością, ryzykiem, wiedzą i procesami,
- niewykorzystanie możliwości w zakresie technologii, innowacji i cyfryzacji,
- duża zależność od właściciela/przedsiębiorcy,
- niewykorzystywanie potencjału współpracy MŚP w sieci biznesowej,
- brak lub dostęp i współpraca z partnerami naukowymi (np. uniwersytetami /instytutami badawczymi), edukacyjnymi (np. szkołami wyższymi) oraz sektorem publicznym (np. gminami),
- brak strategii sukcesji, częsty problem szczególnie w firmach rodzinnych (które stanowią znaczący % MŚP),
- ograniczone zasoby i świadomość fundamentalnych zmian społecznych (np. w kierunku gospodarki obiegu zamkniętego/efektywności energetycznej i zasobów, równości płci, coraz bardziej wielokulturowej siły roboczej itp.).

Im mniejsze jest przedsiębiorstwo, tym bardziej istotna jest rola właściciela w nim. Wielu właścicieli uważa, że biznes nie mógłby bez nich przetrwać. Prowadzi to do autorytarnego sposobu zarządzania i przeciążenia właściciela w związku z koniecznością podejmowania wielu decyzji. Normalną reakcją organizacyjną na tę sytuację byłoby delegowanie uprawnień innym pracownikom w celu zwiększenia kompetencji pracowniczych w podejmowaniu decyzji oraz uwolnieniu czasu właściciela, aby mógł skupić się na ważniejszych i strategicznych kwestiach.

Ten krótki wgląd pokazuje, że delegacja uprawnień jest ważną kwestią w MŚP, a jej realizacja wymaga zgranych zespołów i wykwalifikowanej kadry. Brak delegacji uprawnień ogranicza lub wręcz uniemożliwia dalszy rozwój firmy. W takim przypadku procesy biznesowe nie są przygotowane do skalowania, co oznacza, że dalszy wzrost wiąże się z istotnymi ryzykami, które mogą doprowadzić do upadku firmy. Menedżerowie rozumieją, że wzrost i sukces ich firmy wiąże się z podejmowaniem ryzyka i że firma może zbankrutować, nawet jeśli odnosi sukces (Schwab i in., 2019). Delegowanie obowiązków i dzielenie się wiedzą może pomóc w zapobieganiu wielu ryzykom w organizacji. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny angażować swoich pracowników w szkolenia związane z kształtowaniem umiejętności delegowania

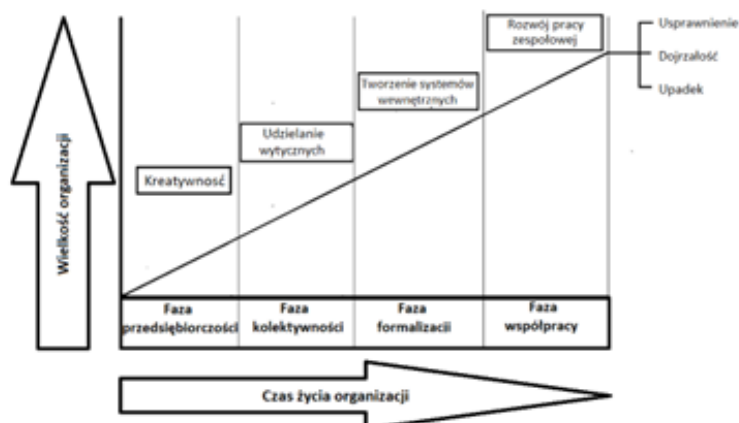
(Kafaji, 2020). Faza związana z koordynacją wpływa na innowacyjność, wiedzę, jakość, zarządzanie ryzykiem, procesami, a także na wszystkie działania związane z skalowaniem i zarządzaniem wzrostem. Działania firmy oraz związane z nimi zasoby muszą być lepiej skoordynowane, co stawia szczególne wymagania w zakresie komunikacji między pracownikami. Koordynacja ma również znaczenie w aspekcie kontrahentów, ponieważ klienci i dostawcy inicjują procesy biznesowe, a interakcja z nimi wspiera optymalizację zarządzania, a także ułatwia innowacje w firmie, ponieważ jednym z najważniejszych źródeł innowacji dla MŚP są powiązania z klientami i dostawcami.

Wreszcie, faza współpracy określa ramy dla MŚP w kontekście jego łańcucha dostaw i wartości, które definiują środowisko biznesowe. Obecnie to środowisko sieciowe ma kluczowe znaczenie w kontekście międzynarodowym co wymaga opanowania umiejętności cyfryzacji w ramach MŚP.



4. MODEL WZROSTU QUINNA I CAMERONA W KONTEKŚCIE ROZWOJU MŚP

Alternatywą dla modelu Greinera jest propozycja zintegrowanego modelu cyklu życia organizacji stworzonego przez R. E. Quinna i K. Camerona (1983), który jest syntezą kilku innych normatywnych modeli rozwoju organizacji - patrz Rysunek 2.



Rysunek 2. Cykl życia organizacji według Quinna i Camerona
Źródło: opracowanie własne na podstawie Quinn & Cameron (1983).

W zależności od etapu rozwoju organizacji, model określa istotne kryteria efektywności organizacji, na które należy położyć nacisk w danej fazie. Charakterystykę etapów występujących w tym modelu oraz odpowiadające im kryteria efektywności przedstawiono w tabeli 1.

| ETAPY ROZWOJU | CHARAKTERYSTYKA | DOMINUJĄCE KRYTERIUM EFEKTYWNOŚCI |
|--------------------------------|---|--|
| Faza przedsiębiorcza | Rozwój organizacji poprzez: innowacje, kreatywność, tworzenie nisz. | Postrzeganie organizacji jako systemu otwartego, nacisk na elastyczność, wzrost, pozyskiwanie zasobów i rozwijanie wsparcia zewnętrznego. |
| Faza zespołowości | Wysoki poziom zaangażowania pracowników i przywództwa lidera w organizacji, nieformalna komunikacja i struktura. | Nacisk na rozwój zasobów ludzkich, morale, potrzeby i satysfakcję pracowników. |
| Faza formalizacji | Stabilność i instytucjonalizacja, sprawność operacyjna, zasady i procedury. | Organizacje wprowadzają metody takie jak zarządzanie przez cele (w celu zwiększenia stopnia formalizacji i kontroli) oraz kładą nacisk na zarządzanie informacją z naciskiem na kryteria związane z procesami wewnętrznymi i osiągnięciem mierzalnych celów. |
| Faza adaptacji i kształtowania | Ekspansja i decentralizacja, organizacje aktywnie monitorują otoczenie w celu odnowienia lub rozszerzenia domeny działania. Najczęściej następuje zmiana struktury organizacyjnej wynikająca ze zmian w funkcjonowaniu. | Nacisk na kryteria związane z funkcjonowaniem organizacji jako systemu otwartego, a także działania związane z rozwojem zasobów ludzkich i skutecznym osiągnięciem celów. |

Tabela 1. Kryteria efektywności fazy rozwojowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie Szumowski 2011

W modelu zmieniających się kryteriów efektywności, R. Quinn i K. Cameron, na podstawie analizy literatury, wyróżniają cztery podstawowe etapy rozwoju organizacji: etap przedsiębiorczy (rozwój organizacji poprzez innowacje, kreatywność); etap kolektywności (wysoki poziom spójności i zaangażowania); etap formalizacji i kontroli (stabilność i instytucjonalizacja); etap adaptacji i kształtowania struktury (ekspansja i decentralizacja).

W zależności od etapu rozwoju organizacji wskazywane są istotne kryteria efektywności organizacji. R. Quinn i K. Cameron (1983, s. 363) zdefiniowali cztery obszary kryteriów efektywności. W zależności od fazy rozwoju organizacji, nacisk kładziony jest na inny obszar. Na pierwszym etapie rozwoju największe znaczenie mają kryteria związane z postrzeganiem organizacji jako systemu otwartego systemu tj.: elastyczność organizacji, nacisk na wzrost biznesu, zdolność do pozyskiwania zasobów i rozwijania wsparcia zewnętrznego. W tej fazie, orientacja na wspomniane kryteria determinuje przetrwanie i rozwój startupów. W drugim etapie organizację opisuje się i ocenia pod kątem kryteriów związanych z relacjami międzyludzkimi. Typowe dla tej fazy rozwoju jest wysoki poziom zaangażowania pracowników i przywództwa w organizacji. W tej fazie rozwoju nacisk kładziony jest na rozwój zasobów ludzkich, morale pracowników, ich potrzeby i satysfakcję z pracy. Tę fazę należy uznać za kluczową z perspektywy możliwości dalszego rozwoju organizacji i efektywnego funkcjonowania w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Na etapie formalizacji organizacja charakteryzuje się

stabilnością, efektywnością operacyjną, formalnymi regułami i procedurami. Nacisk kładziony jest na kryteria związane z procesami wewnętrznymi i osiąganiem mierzalnych celów. Na ostatnim etapie rozwoju organizacji, efektywne organizacje aktywnie monitorują środowisko w celu odnowienia lub poszerzenia obszaru działania. W takich organizacjach władza w strukturze jest zdecentralizowana, przy jednoczesnym utrzymaniu równowagi między podziałem pracy a integracją działań. W tej fazie nacisk kładziony jest zarówno na kryteria związane z funkcjonowaniem organizacji jako otwartego systemu, jak i na kryteria związane z rozwojem zasobów ludzkich i efektywnym osiąganiem celów.

Istota opisanego modelu i jego główna wartość to wskazanie, że na poszczególnych etapach rozwoju organizacji główny nacisk kładziony jest na inne kryteria efektywności. Dlatego, aby organizacja mogła się rozwijać, powinna umiejętnie zmieniać swoje kluczowe kryteria efektywności. W tym modelu element związany z wdrażaniem funkcji HR traktowany jest jako jedna z zmiennych zależnych, szczególnie ważna dla przejścia między etapem przedsiębiorczym a fazą kolektywności, co dotyczy większości małych i średnich przedsiębiorstw.

W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw ten model szczególnie stosuje się na etapie przejścia z fazy przedsiębiorczości do fazy zespołowej. Brak szeroko rozbudowanych struktur i kompetencji menedżerskich w realizacji podstawowych funkcji zarządzania powoduje problemy prowadzące do kryzysów organizacyjnych. Przedstawione

modele wskazują kierunek działań mających na celu przeciwdziałanie tym kryzysom.

Z kolei w przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości zastosowanie modelu dotyczy przede wszystkim faz formalizacji i adaptacji, gdzie struktury i procesy są bardziej złożone. Skala operacji w tych fazach znacznie wzrasta, dlatego konieczne jest tworzenie standardów działania, które pomagają monitorować i kontrolować sformalizowane procesy. Zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw muszą być szybką odpowiedzią na zmieniające się warunki otoczenia oraz zachowania interesariuszy.

5. DOJRZAŁOŚĆ ORGANIZACJI I ROZWÓJ ORGANIZACJI

Niezaprzeczalną zaletą opisanych powyżej modeli wzrostu fazowego jest uwzględnienie czynnika sytuacyjnego, jakim jest faza wzrostu oraz powiązanie (w postaci ogólnych zaleceń) z problematyką rozwoju organizacji.

Warto w tym miejscu wspomnieć o innej koncepcji zarządzania jaką jest OD (Organization Development). Pojawienie się modeli Rozwoju Organizacji jest odpowiedzią na zmiany w środowisku biznesowym, w ramach których proponowane są różne warianty odpowiedzi poprzez wprowadzanie zmian organizacyjnych. OD definiuje się jako zdolność organizacji do planowania zmian w całym systemie funkcjonowania firmy, przy wykorzystaniu wiedzy z zakresu nauk społecznych, skoncentrowaną na ludzkich i społecznych procesach organizacji, mających na celu budowanie umiejętności adaptacji i odnowy organizacji (Cummings i Worley, 2001). Wdrażanie modeli OD ma na celu

przede wszystkim wspieranie menedżerów i właścicieli firm w procesie zarządzania zmianami, tj. ich projektowaniu, planowaniu i wdrażaniu. Modele OD nie są doskonałe, jednak stanowią drogowskaz kierunku działania dla zarządzających.

Mulili i Wong (2011) argumentują, że stosowanie konkretnego modelu lub połączenia różnych modeli OD znacznie przyczyniło się do poprawy efektywności organizacyjnej wielu firm oraz sformułowania strategii dostosowanych do zachodzących zmian. Najczęstsze obszary, w których stosuje się modele OD, to:

- zasoby ludzkie, gdzie zmiany mają na celu poprawę efektywności pracy,
- technologia, gdzie doskonalone są procesy kreowania wartości dostarczanej na rynek,
- szeroko rozumiane procesy biznesowe, gdzie eliminowane są marnotrawstwa, a ich przebieg jest optymalizowany (np. w administracji czy logistyce),
- procesy zarządzania, mające na celu zwiększenie kompetencji i efektywności menedżerów.

Analiza wyżej wspomnianych modeli wzrostu organizacji pozwala na sformułowanie katalogu najbardziej powszechnych barier rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią nieodłączne wyzwanie dla MŚP. Bariery te można podzielić na wybrane obszary: wartości i cele, system zarządzania, świadomość właścicieli w zakresie zarządzania (patrz tabela 2).

| WARTOŚCI I CELE | SYSTEM ZARZĄDZANIA | ŚWIADOMOŚĆ WŁAŚCICIELI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA: |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • brak misji i wizji organizacji; • skupienie się na działaniach krótkoterminowych, brak wyznaczenia długoterminowych celów rozwojowych; • brak długoterminowego planowania strategicznego; • brak umiejętności i konsekwencji przedsiębiorców w pozyskiwaniu środków. | <ul style="list-style-type: none"> • brak sformalizowanych systemów zarządzania (nie zawsze zatrudnianie menedżerów prowadzi do stworzenia systemu zarządzania); • podejmowanie decyzji opartych wyłącznie na wykorzystaniu możliwości (nie podporządkowanych celom i strategiom); • decyzje podejmowane spontanicznie przez menedżerów/właścicieli bez użycia zaawansowanych narzędzi; • brak sformalizowanej struktury organizacyjnej odpowiadającej potrzebom firmy; • brak: formalnych kanałów komunikacji, długoterminowego planowania i wyznaczania celów, formalnych procedur kontroli, umiejętności pozyskiwania niezbędnych zasobów. | <ul style="list-style-type: none"> • łączenie funkcji właścicielskiej z funkcją zarządczą przy skali działalności wymagającej takiego rozdzielenia; • nieprzywiązywanie wagi do zasobów ludzkich w organizacji (losowy dobór pracowników, niezwracanie uwagi na kwestie motywacyjne); • brak wiedzy z zakresu zarządzania, brak zastosowania metod i technik zarządzania w fazie wzrostu firmy, • brak wykorzystania metod i technik zarządzania takich jak BSC, ZPC; • brak narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji; • niedostosowanie formy prawnej do skali prowadzonej działalności. |

Tabela 2. Bariery rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne

Wymienione powyżej bariery ograniczają możliwość wprowadzenia zmian organizacyjnych oraz stosowania wybranych narzędzi opisanych w literaturze przedmiotu, które od lat wspierają właścicieli i menedżerów firm. Dlatego też należy wyeliminować lub zminimalizować występowanie dysfunkcji organizacyjnych, które utrudniają skuteczne zmiany, mające na celu rozwój organizacji w pożądanym kierunku.

Zasoby ludzkie oraz umiejętności pracowników, ich wiedza i zachowanie są głównym czynnikiem konkurencyjności małych firm. Dlatego ważne jest, aby zwracać na nie szczególną uwagę przez cały okres istnienia firmy. Literatura wskazuje, że

zmiany w kulturze organizacyjnej, cechy, jakie powinni mieć pracownicy i menedżerowie na różnych etapach rozwoju firmy, także powinny podlegać kontroli. Przeprowadzanie szkoleń i rozwijanie niezbędnych umiejętności jest niezwykle ważne dla przedsiębiorstw w okresach stabilnego wzrostu, gdyż może to pomóc firmie lepiej poradzić sobie z nadchodzącym kryzysem. Oznacza to konieczność umiejętnego definiowania potrzeb szkoleniowych na różnych poziomach: organizacyjnym, zespołowym lub indywidualnym. Badania wykazały, że szkolenia zwiększają produktywność pracowników o 230% w porównaniu z nieprzeszkolonym personelem.



ROZDZIAŁ 2: PRAKTYCZNE METODY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIU LUDŹMI W MŚP

Niniejszy rozdział dostarcza użytecznych praktycznych narzędzi i metod, których wykorzystania można się nauczyć dzięki samokształceniu. Narzędzia te można stosować w różnych sytuacjach, bez konieczności korzystania z zewnętrznej pomocy czy porady. Rozdział składa się z czterech części obejmujących różne obszary funkcjonalne zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz rozwoju zasobów ludzkich (RZL). Struktura rozdziału jest następująca:



CZĘŚĆ 1: DIAGNOZA

Narzędzia wspierające właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w analizie ich obecnej sytuacji w zakresie ZZL (np. mapowanie kompetencji)



CZĘŚĆ 2: REKRUTACJA

Narzędzia i ćwiczenia mające na celu zapewnienie odpowiednich dla MŚP pracowników (np. przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, narzędzia selekcji, praktyki wprowadzania pracowników do pracy, itp.)



CZĘŚĆ 3: MOTYWACJA/WYDAJNOŚĆ

Narzędzia wspierające właścicieli MŚP w zarządzaniu wydajnością pracowników (produktywnością) oraz w zarządzaniu ludźmi



CZĘŚĆ 4: ROZWÓJ (UCZENIE SIĘ/DOSTOSOWANIE/ELASTYCZNOŚĆ)

Narzędzia, które wspierają uczenie się i rozwój pracowników w MŚP.

Podręcznik zawiera szczegółowy opis wszystkich narzędzi a także ćwiczeń, które można wykorzystać w rozwiązywaniu różnych problemów związanych z HR. Ćwiczenia są przedstawione w kompleksowy sposób z jasnymi i szczegółowymi instrukcjami zawierającymi następujące elementy:



KIEDY UŻYWAĆ

Krótki przegląd sytuacji, w których metoda lub narzędzie może być skutecznie stosowane.



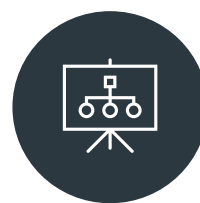
DLACZEGO TO JEST POMOCNE?

Daje wgląd w to, w jaki sposób dana metoda/narzędzie może pomóc w rozwiązaniu problemu lub znalezieniu rozwiązania dla konkretnej sytuacji.



CO OTRZYMUJEMY?

Opis, co możesz zyskać stosując daną metodę.



PRZYKŁAD

Zastosowanie metody zademonstrowano na konkretnych przykładach.



INSTRUKCJE

Dla ułatwienia korzystania z metod i narzędzi podano instrukcje krok po kroku.



PORADY I LEKCJE OD INNYCH

Wnioski, jakie inni wyciągnęli stosując metodę w różnych sytuacjach.

Jeśli macie Państwo własne problemy związane z zarządzaniem ludźmi możecie wykorzystać narzędzia przedstawione w podręczniku i zmienić je zgodnie ze swoimi potrzebami. Opisanym metody można łatwo zaadaptować, ponieważ zostały zaprojektowane tak, aby sprawdzały się w różnych sytuacjach.

CZĘŚĆ 1: DIAGNOZA

Diagnozę należy traktować jako punkt wyjścia. Projektowanie wszelkich działań i rozwiązań związanych z rozwojem zasobów ludzkich i opracowaniem strategii rozwoju należy zacząć od uświadomienia niedoborów w zakresie umiejętności pracowników oraz określenia potrzeb szkoleniowych i rozwojowych w firmie. Ta część podręcznika prezentuje dwie podstawowe metody diagnozowania i analizowania tych niedoborów i potrzeb. Autorzy skupili się na praktycznych narzędziach przedstawiając dwie podstawowe techniki analityczne w tym zakresie.

Macierz kompetencji pomaga w mapowaniu zasobów umiejętności w firmie posiadanych przez pracowników i niezbędnych w firmie. Kolejnym logicznym krokiem jest **diagnoza potrzeb szkoleniowych**, która pomaga lepiej zrozumieć potrzeby szkoleniowe, co stanowi punkt wyjścia do opracowania planu szkoleń i rozwoju.

Macierz kompetencji - *definicja i strategiczna wartość zarządzania macierzą kompetencji.*

Macierz kompetencji to tablica używana do mapowania umiejętności pracowników i poziomów tych umiejętności. To siatka, która zawiera informacje o dostępnych umiejętnościach i ich ocenie. Jest wykorzystywana do zarządzania, planowania i monitorowania istniejących i pożądanych umiejętności dla danej roli, zespołu, działu, projektu czy całej firmy.

Macierz może być podzielona na konkretne role zawodowe w ramach projektu, lub może pokazywać wszystkie talenty

wymagane do realizacji każdego zadania projektu. Każdemu członkowi zespołu przypisywana jest ocena oparta na talentach oraz chęci pozyskania i wykorzystania określonej umiejętności. Pozwala to liderom właściwie przydzielać zadania członkom zespołu, którzy pragną wykorzystać swoje odpowiednie umiejętności do wykonania pracy i pomyślnie ją zakończyć..

Rola macierzy kompetencji w zarządzaniu ludźmi - *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na umiejętnościach*

Macierz kompetencji pomaga specjalistom ds. HR diagnozować niezbędne umiejętności do zajmowania danego stanowiska. Narzędzie to pomoże osobom zajmującym się HR w lepszym podejmowaniu decyzji dotyczących rekrutacji, zatrzymywania pracowników oraz niezbędnych szkoleń. Wartość macierzy kompetencji polega na obiektywnym określaniu, jakich umiejętności potrzeba, aby osiągnąć cele organizacyjne. W ten sposób organizacja może uzyskać klarowny obraz konkretnych umiejętności, które muszą być pozyskane oraz tego, co pracownicy potrafią. Narzędzie to pomaga również w ocenie pracowników. Macierz kompetencji może pokazać, którzy pracownicy opanowali już pewne zadania i jakich kluczowych umiejętności mogą potrzebować. Pozwala to zobaczyć ewentualne luki kompetencyjne w firmie. W efekcie pozwoli to uniknąć marnowania czasu poprzez zapobieganie sytuacjom w której pracownik podejmuje się zadania, do którego nie jest wykwalifikowany. Pomaga też firmom określać mocne strony swoich pracowników i wykorzystywać je w bardziej efektywny sposób w ramach prowadzonej działalności.

Funkcjonalności macierzy kompetencyjnej:

- możliwość wyboru właściwych osób do realizacji projektów,
- zapewnienie przewagi konkurencyjnej Twojej organizacji,
- opracowywanie efektywnych programów szkoleniowych,
- śledzenie umiejętności pracowników,
- planowanie przyszłości.

TWORZENIE MACIERZY KOMPETENCJI

- Określ umiejętności potrzebne do realizacji projektu. Określenie umiejętności potrzebnych do realizacji projektu będzie punktem wyjścia dla macierzy. Im bardziej szczegółowe będą te informacje, tym użyteczniejsza będzie macierz.
- Określ obecny poziom umiejętności każdego członka zespołu. Po wylistowaniu niezbędnych umiejętności w kolumnach, w kolejnym kroku wpisuje się każdego członka zespołu w wierszach i ocenia jego doświadczenie lub wiedzę specjalistyczną w zakresie danej umiejętności. Ocenę można wykonać w oparciu o własną wiedzę, wywiady lub testy. Podczas zapisywania poziomów umiejętności, należy używać skali liczbowej, aby określić różne poziomy spełnienia kompetencji.

Prostym systemem jest przypisywanie liczb od 0 do 4, zaczynając od braku kompetencji, aż po jej zaawansowany poziom.

- Zanotuj poziom zainteresowania każdego członka zespołu daną umiejętnością. Po zaznaczeniu poziomu umiejętności, należy również odnotować poziom zainteresowania członków zespołu w przypadku każdej umiejętności. Pozwala to śledzić, czy członkowie zespołu wykonują zadania, które lubią i które faktycznie ich motywują. Dzięki dopasowaniu zainteresowań do zadań można zwiększyć satysfakcję i zapobiec wypaleniu zawodowemu. Ten krok pomaga zadbać o perspektywę rozwoju talentów.

- Wykorzystaj informacje z macierzy kompetencji, aby określić brakujące umiejętności. Na koniec, gdy zaznaczysz poziom każdego pracownika w stosunku do wymaganych umiejętności, możesz poszukać ewentualnych luk w pożądanym umiejętnościach. Na bazie tych informacji, można określić potrzeby szkoleniowe i na ich podstawie tworzyć efektywne programy szkoleniowe lub przesuwać pracowników między stanowiskami w celu optymalizacji produktywności.

| PRACOWNIK | UMIEJĘTNOŚĆ 1 | UMIEJĘTNOŚĆ 2 | UMIEJĘTNOŚĆ 3 | UMIEJĘTNOŚĆ 4 | UMIEJĘTNOŚĆ 5 | UMIEJĘTNOŚĆ 6 |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| HR1 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 |
| HR2 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 |
| HR3 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 |
| HR4 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 |
| HR6 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 |
| ... | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 | /10 |

Tabela 3. Struktura macierzy kompetencji.

KIEDY UŻYWAĆ MACIERZY KOMPETENCJI?

- Aby zapewnić przewagę konkurencyjną.
- Aby zidentyfikować właściwych ludzi do wykonywania określonych zadań.
- W celu opracowania skutecznych programów szkoleniowych.
- W celu śledzenia umiejętności pracowników w różnych działach.
- W celu określenia kluczowych czynności na danym stanowisku pracy.
- Na potrzeby analizy działań, których wyniki są niewystarczające.
- Aby określić umiejętności, które należy w organizacji rozwijać.
- W celu określenia niezbędnych umiejętności na potrzeby wymagań wstępnych w procesie rekrutacji.
- W celu określenia ścieżki szkoleniowej.
- W celu określenia opanowanych przez pracownika umiejętności.

DLACZEGO MACIERZ KOMPETENCYJNA JEST POMOCNA?

Macierz kompetencyjna oferuje szereg korzyści związanych z właściwym dopasowaniem do stanowisk i szkoleniem pracowników:

- Wyznaczenie odpowiednich pracowników do wykonania zadań. Jedną z zalet opracowania macierzy kompetencji jest zdolność do szybkiego wykrywania i przydzielania odpowiedniego talentu do konkretnej pracy czy zadania. Pomaga to przyspieszyć realizację projektów i zapewnia optymalne wykorzystanie zasobów. Macierze kompetencji są efektywnym narzędziem wspierającym delegowanie zadań i alokację zasobów.
- Wykrywanie luk w zakresie umiejętności. Dzięki wypełnieniu macierzy kompetencji można zidentyfikować luki kompetencyjne w zespołach, działach czy nawet w całej organizacji. Może to pomóc wskazać na brakujące umiejętności, które uniemożliwiają osiągnięcie optymalnej wydajności przez firmę. Mając świadomość luk w umiejętnościach w organizacji, można opracować programy szkoleniowe, które będą wartościowe i zwiększą wkład pracowników w realizację zadań. W mniejszej skali, również wydajność zespołów może zostać zoptymalizowana dzięki świadomości mocnych i słabych stron członków zespołu.
- Efektywne alokowanie zasobów ludzkich. Szybkie przenoszenie specjalistów między zespołami i alokowanie ich tam, gdzie są potrzebne ich umiejętności, to duża zaleta macierzy kompetencji. Oszczędza to czas, który inaczej byłby poświęcony na znalezienie odpowiedniej osoby do określonego zadania, a także zwiększa produktywność oraz motywację pracowników.
- Śledzenie postępów zawodowych. Macierz kompetencji może pomóc nie tylko w identyfikacji i alokacji odpowiedniej osoby do zadania, ale także w śledzeniu postępów zawodowych na bieżąco. Dział HR może wykorzystać macierz, śledząc skuteczność swoich programów szkoleniowych. Co najważniejsze, macierz może pomóc ustalić konkretne cele

i przeprowadzać oceny wyników. Narzędzie to jest również przydatne dla osób, które chcą wytyczyć ścieżkę kariery i pracować nad umiejętnościami, których im obecnie brakuje.

- Przyspieszenie procesu rekrutacji. Gdy tracimy talent w swojej organizacji, macierz kompetencji może działać jako gotowy opis umiejętności i kompetencji, jakie odpowiedni kandydaci muszą posiadać, aby skutecznie zająć wolne stanowisko. Zmniejsza to znacznie obciążenie działu/specjalisty HR, pozwalając na skupienie się na jakości i uzyskiwaniu lepszych rezultatów końcowych.
- Pomoc w eliminacji uprzedzeń podczas procesu rekrutacji. Ludzie mają nieświadome uprzedzenia (np. błąd potwierdzenia, błąd pokrewieństwa), które mogą się ujawniać podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Jeśli używasz macierzy kompetencji do zakodowania zestawu umiejętności potrzebnych dla określonej roli (które powinny znajdować się w profilu stanowiska), może to pomóc zredukować ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby z powodu faworyzowania kandydata.

Mapa kompetencji to cenne narzędzie dla przedsiębiorstw, które pozwala wyjaśnić oczekiwania dotyczące umiejętności i kompetencji wymaganych dla różnych stanowisk pracy. Matryca kompetencji zapewnia:

- Partycypację. Angażowanie zarówno menedżerów, jak i pracowników w proces tworzenia sprzyja otwartej komunikacji, lepszemu zrozumieniu oczekiwań i współpracy między członkami zespołu.
- Konkretne i wiarygodne obserwacje. Matryca jest obiektywnym sposobem oceny umiejętności i kompetencji pracowników.
- Rygorystyczną metodykę. Proces tworzenia obejmuje systematyczne podejście do identyfikacji, oceny i dokumentowania niezbędnych umiejętności i kompetencji wymaganych na różnych stanowiskach pracy. Zapewnia to spójną i rzetelną ocenę umiejętności pracowników.
- Narzędzie do dialogu: Matryca służy jako narzędzie komunikacji między menedżerami i pracownikami, umożliwiając im omawianie luk w umiejętnościach, obszarów do poprawy i możliwości rozwoju.
- Żywy dokument do aktualizacji. Nie jest statycznym dokumentem. Należy ją regularnie przeglądać i aktualizować, aby odzwierciedlać zmiany w organizacji. Zapewnia to, że kompetencje pozostają aktualne i zgodne z celami organizacji.
- Czytelny i operacyjny dokument: Dobrze zaprojektowana Mapa Kompetencji jest łatwa do odczytania i zrozumienia, co czyni ją skutecznym narzędziem dla menedżerów i pracowników do odnoszenia się i wykorzystywania w codziennej pracy. Pomaga kierować rozwój umiejętności, oceny wyników i procesy decyzyjne związane z kadrą i szkoleniami.



CO OTRZYMUJEMY

Macierz kompetencji może mieć postać prostego dwuwymiarowej tabeli w programie Excel lub być przedstawiona w formie obrazkowej za pomocą kótek Harveya lub innych formatów wizualnych. Firmy, które chcą przeprowadzać ocenę umiejętności na większą skalę i bardziej efektywnie, mogą również korzystać ze specjalistycznego oprogramowania do oceny zasobów ludzkich.



PRZYKŁAD

Firma zarządzająca centrami handlowymi chciała opracować i przeprowadzić kampanię marketingową. Aby to zrobić, firma powinna była zidentyfikować, jakie zasoby ludzkie będą niezbędne aby prowadzić kampanię. W tym celu przypisano pracowników do macierzy (wiersze) oraz określono najważniejsze wymagane umiejętności (kolumny), jakie zespół powinien posiadać, aby prowadzić kampanię. Następnie oceniono potencjalnych uczestników projektu, przypisując wynik każdej umiejętności, którą dana osoba posiadała.

W wyniku tej analizy, firma była w stanie zidentyfikować pracowników z odpowiednimi kompetencjami, aby prowadzić kampanię marketingową. Macierz kompetencji okazała się pomocna zarówno dla menedżerów, jak i pracowników, dając jasność co do oczekiwań względem poszukiwanych umiejętności i umożliwiając skuteczne przydzielanie zadań.

| CZŁONEK ZESPOŁU | Komunikacja | Zarządzanie kampanią | Marketing treści | Zarządzanie webinarami | Marketing w mediach społecznościowych | Umiejętności projektowe |
|-----------------|-------------|----------------------|------------------|------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Maria | 5/10 | 6/10 | 3/10 | 9/10 | 3/10 | 7/10 |
| Joanna | 4/10 | 4/10 | 6/10 | 7/10 | 4/10 | 4/10 |
| Rodolph | 10/10 | 5/10 | 1/10 | 2/10 | 6/10 | 7/10 |
| Priscila | 8/10 | 3/10 | 2/10 | 7/10 | 3/10 | 9/10 |
| Anne | 2/10 | 3/10 | 8/10 | 6/10 | 6/10 | 3/10 |
| Cristian | 1/10 | 7/10 | 3/10 | 7/10 | 1/10 | 6/10 |

Tabela 4. Macierz kompetencyjna na potrzeby opracowania kampanii marketingowej



INSTRUKCJE

- **Oceń umiejętności potrzebne do pomyślnego zakończenia projektu.**

Można to zrobić, analizując umiejętności potrzebne na różnych stanowiskach w zespole lub dziale. W całościowy obraz należy włączyć zarówno umiejętności, które są niezbędne do sukcesu, oraz te które są pożądane ale niekoniecznie przesądzające o sukcesie.

- **Oceń umiejętności i zainteresowania swoich pracowników**

Metody oceny umiejętności pracowników przez pracodawców różnią się w zależności od organizacji. Zawsze korzystne jest stosowanie wieloetapowej oceny pracowników. Na przykład specjalista ds. marketingu, który samodzielnie deklaruje swoją wiedzę i zainteresowania w zakresie Google Ads, powinien być testowany tylko pod kątem i przydzielany do projektów wymagających eksperta ds. Google Ads.

- **Wprowadź dane do macierzy.**

Jednym z najbardziej popularnych sposobów tworzenia macierzy kompetencji jest użycie programu Excel. Aby utworzyć macierz umiejętności w dokumencie Excel

należy wykonać następujące kroki. Utwórz tabelę z umiejętnościami wymienionymi w pierwszej kolumnie i nazwij ją „umiejętności” lub „kompetencje”. Wpisz imiona i nazwiska członków zespołu poziomo w pierwszej kolumnie. Utwórz dwie kolejne kolumny „wiedza specjalistyczna” i „zainteresowania”. Dodaj wcześniej zebrane dane dotyczące poziomu wiedzy i zainteresowań. Dzięki temu uzyskasz przegląd kompetencji każdego pracownika. Posortuj umiejętności według kategorii na podstawie ich wkładu w praktyczne zakończenie projektu.

● **Przyporządkuj pracowników z odpowiednimi umiejętnościami.**

Rozważ umiejętności potrzebne na każdym stanowisku i przyporządkuj je pracownikom, którzy je posiadają. Pracownicy z określonymi umiejętnościami mogą również wykorzystać te informacje do zidentyfikowania luk w umiejętnościach i ich wypełnienia. Dzięki temu uzyskasz przegląd biegłości umiejętności każdego pracownika. Posortuj umiejętności według kategorii na podstawie ich wkładu w praktyczne zakończenie projektu.

● **Użyj macierzy do identyfikacji potrzeb szkoleniowych i przydzielania zadań.**

Stwórz programy szkoleniowe i rozwojowe, które pomogą pracownikom doskonalić swoje umiejętności. Jeśli istnieją umiejętności, których wielu pracowników obecnie nie posiada, rozważ zatrudnienie trenera, który przeprowadzi warsztaty. To pomoże pracownikom rozwijać umiejętności niezbędne do odniesienia sukcesu na swoich stanowiskach i w projektach.



PORADY I LEKCJE OD INNYCH

- Zapytaj menedżerów i członków zespołu o informacje zwrotne na temat posiadanych i potrzebnych umiejętności do odniesienia sukcesu na swoim stanowisku lub w projekcie. Przejrzyj CV pracowników, aby poznać ich umiejętności.
- Nie twórz macierzy kompetencji bez wcześniejszego oceny umiejętności wymaganych do pomyślnego zakończenia projektu, zapewni to kompletność podejścia - uwzględniając zarówno perspektywę pracownika, jak i firmy.
- Nie zapomnij uwzględnić umiejętności niezbędnych dla sukcesu na każdym stanowisku.
- Nie zapomnij przyporządkować umiejętności odpowiednio członkom zespołu i stanowiskom. To zapewni dokładność macierzy umiejętności.
- Nie lekceważ korzyści wynikających z tworzenia macierzy dla swoich pracowników. Od znalezienia wewnętrznych pracowników, którzy mogą wypełnić luki w umiejętnościach, po identyfikację potrzeb szkoleniowych, macierze mogą pomóc w rekrutacji i zatrzymaniu odpowiedniego talentu w organizacji.
- Repozytorium musi pozostać żywe, otwarte i zawsze aktualizowane. Jeśli zainteresowani go nie przyswoją, pozostanie formalne, nieużywane i szybko stanie się przestarzałe.
- Nie ma potrzeby analizowania wszystkich działań, ponieważ istnieje ryzyko dostarczenia obszernej listy kompetencji i braku czytelności.
- stworzenie systemu referencyjnego.

2. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH CZYM JEST DIAGNOZOWANIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Diagnozowanie potrzeb szkoleniowych polega na określeniu braków w zakresie wiedzy i umiejętności oraz zachowań na poziomie indywidualnym i/lub zbiorowym, w celu opracowania planu szkolenia. Etap diagnozy jest uważany za jedn z najważniejszych w cyklu szkoleniowym, w dużej mierze determinuje on wszystkie dalsze kroki w tym procesie i bezpośrednio wspiera przygotowanie planu szkolenia. Jest to etap niezbędny, aby cały cykl szkoleniowy przynosił wartość dodaną. Tylko dzięki uporządkowanej diagnozie, ze spójnymi i dobrze zebranymi informacjami, możliwe jest opracowanie planów szkoleniowych zgodnych z potrzebami pracowników. Dopiero po poznaniu potrzeb możliwe jest zorganizowanie niezbędnych zasobów, w celu zapewnienia pracownikom niezbędnych narzędzi do lepszego i bardziej wydajnego rozwoju ich pracy.

KIEDY UŻYWAĆ?

Diagnoza potrzeb szkoleniowych powinna być elementem strategii rozwoju organizacji, sektora działalności lub społeczności. Przeprowadzenie diagnozy jest konieczne przed rozpoczęciem cyklu szkoleń, gdyż pozwala na zidentyfikowanie aspektów, które mogą wpływać na obniżenie efektywności. Diagnoza powinna być zorientowana w dwóch kierunkach:

- reaktywnym (identyfikacja bieżących potrzeb, które uniemożliwiają lepsze działanie operacyjne)
- proaktywne (identyfikacja długoterminowych potrzeb, których spełnienie wpłynie na przyszły rozwój organizacji).

JAK ZASTOSOWAĆ?

Diagnoza potrzeb szkoleniowych odbywa się poprzez proces zbierania, selekcji, analizy i interpretacji danych i informacji, które doprowadzą do diagnozy, obejmujący różne poziomy analizy. Liczni badacze analizowali ten temat, rozważając trzy kluczowe poziomy analizy: organizacyjny, funkcjonalny i indywidualny.

Analiza organizacyjna polega na badaniu dostępnych zasobów, specyficznych warunków organizacji lub sektora, systemu technicznego oraz relacji w pracy. Głównym celem jest ustalenie, gdzie i kiedy szkolenie jest potrzebne, tak aby zapewnić bezpośredni związek między szkoleniem a strategią organizacji czy sektora działalności. Właśnie na tym poziomie analizy przejawia się proaktywny charakter diagnozy.

Analiza funkcjonalna opiera się na badaniu warunków, sprzętu, wiedzy oraz umiejętności niezbędnych do wykonywania określonej funkcji organizacyjnej (np. sprzedaż, produkcja). W tym kontekście istotne jest zauważenie, że wprowadzenie coraz bardziej zaawansowanych technologii często wpływa na znaczącą zmianę w rodzaju wymaganych umiejętności do efektywnego realizowania określonych zadań.

Analiza indywidualna (personalna) dotyczy oceny osiągnięć zawodowych oraz działań i warunków koniecznych do osiągnięcia pożądanego poziomu w wykonywaniu zadań na danym stanowisku przez zajmującego je pracownika. Sprowadza się to do zbierania informacji o rzeczywistych i oczekiwanych osiągnięciach.

Pierwszym krokiem w diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych jest ocena wyników organizacji i jej pracowników. Diagnozę należy przeprowadzić na dwóch poziomach obejmujących:

a) Sytuację obecną. Należy określić obecny stan wiedzy, postaw i umiejętności pracowników. Ta analiza musi uwzględniać cele organizacyjne, klimat/kulturę organizacyjną oraz warunki zewnętrzne organizacji.

b) Sytuację konieczną/pożądaną. W tym miejscu identyfikowane są niezbędne lub pożądane warunki dla sukcesu organizacji. Może to obejmować określenie wymagań na poziomie stanowisk pracy pracowników tj. wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy.

Jakie poziomy wiedzy czy umiejętności musimy osiągnąć, aby zrealizować cele, które planujemy osiągnąć na podstawie aktualnych warunków? Różnica między sytuacją pożądaną a obecną ukazuje na braki, które można zniwelować poprzez opracowanie odpowiednich planów szkoleniowych.



INSTRUKCJE

Aby właściwie przeprowadzić diagnozę, konieczne jest opracowanie narzędzi umożliwiających pozyskanie danych, umożliwiających ocenę stanu zarówno obecnego, jak i docelowego. Narzędzia te muszą być opracowane z uwzględnieniem specyfiki grupy docelowej a także specyfiki organizacji oraz każdego z poziomów analizy: organizacji, stanowiska pracy oraz oczekiwań i potrzeb każdego z adresatów.

Potencjalne źródła i metody pozyskiwania informacji to:

- wskaźniki efektywności organizacyjnej,
- metoda incydentów krytycznych,
- obserwacja i ocena wyników,
- wywiady,
- burza mózgów,
- ankiety i kwestionariusze,
- obserwacja bezpośrednia,
- analiza dokumentacji.



 **PRZYKŁAD**

A. AUTOCHARAKTERYSTYKA ZAWODOWA WRAZ Z ANALIZĄ POTRZEB

| | | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Imię i nazwisko | | | | |
| Data urodzenia | | | | |
| Wykształcenie: | <input type="checkbox"/> podstawowe | <input type="checkbox"/> zawodowe | <input type="checkbox"/> średnie | <input type="checkbox"/> wyższe |
| Profil wykształcenia | | | | |
| Ukończone kursy zawodowe | | | | |
| Wykonywany zawód | | | | |
| Status zawodowy | | | | |
| Sektor działalności firmy | | | | |
| Opisz swoje główne zadania realizowane w pracy | | | | |
| Wskaż główne trudności w realizacji wymienionych wyżej zadań. Uwzględnij kwestie związane z posiadaną wiedzą i umiejętnościami | | | | |
| Spośród trudności wymienionych w poprzednim punkcie, które Twoim zdaniem można by pokonać dzięki szkoleniom? | | | | |
| Określ swoje cele zawodowe w perspektywie 1-2 lat | | | | |
| Jakiej konkretnej, wiedzy i/lub umiejętności brakuje Ci lub potrzebujesz aby osiągnąć cele określone w poprzednim punkcie? | | | | |
| Jakie są powody, dla których w Twoim konkretnym przypadku mógłbyś uczestniczyć w szkoleniach zawodowych? | Na przykład: wykonywanie swoich obowiązków w sposób bardziej kompetentny; rozwój zawodowy; przyczynienie się do rozwoju firmy, rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych i innowacyjnych | | | |

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

B. CHARAKTERYSTYKA SZKOLEŃ

| Imię i nazwisko | | | |
|--|--|--|--|
| Zajmowane stanowisko | | | |
| Zaznacz krzyżykiem (X) zainteresowanie przeprowadzeniem tych szkoleń, niezależnie od faktycznych warunków możliwości ich przeprowadzenia (dostępność czasu, dostępność finansowa itp.). Zaznacz maksymalnie 3 opcje jako "bardzo zainteresowany" | | | |
| Rodzaj szkolenia | Niskie/brak zainteresowania | Średnio zainteresowany | Bardzo zainteresowany |
| Innowacyjność i przedsiębiorczość | | | |
| Inteligencja emocjonalna | | | |
| Podnoszenie wydajności | | | |
| Zarządzanie ludźmi | | | |
| Zarządzanie konfliktami | | | |
| Marketing cyfrowy | | | |
| Twórcze rozwiązywanie problemów | | | |
| Zarządzanie czasem | | | |
| Dla obszarów, które w poprzednim punkcie zaznaczyłeś jako „bardzo interesujące”, określ główne umiejętności/wiedzę, które chcesz zdobyć | | | |
| Biorąc pod uwagę faktyczne możliwości, zaznacz preferowane przez Ciebie warianty organizacji szkolenia. | | | |
| Liczba godzin dziennie | <input type="checkbox"/> do 2 godzin | <input type="checkbox"/> 2 do 4 godzin | <input type="checkbox"/> 4 do 6 godzin <input type="checkbox"/> obojętne |
| Pora dnia | <input type="checkbox"/> poranne | <input type="checkbox"/> popołudniowe | <input type="checkbox"/> wieczorowe |
| Dzień tygodnia | <input type="checkbox"/> Pon. <input type="checkbox"/> Wt. | <input type="checkbox"/> Sr. <input type="checkbox"/> Czw. | <input type="checkbox"/> Pt. <input type="checkbox"/> Weekend |
| Rodzaj szkolenia | <input type="checkbox"/> On-site | <input type="checkbox"/> On-line | <input type="checkbox"/> Hybrydowe |
| DODATKOWE UWAGI: | | | |

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

CZĘŚĆ 2: REKRUTACJA/WEJŚCIE

W części 1. niniejszego rozdziału przedstawiono metody analizy potrzeb w zakresie kompetencji i szkoleń. W tej części autorzy przedstawia zagadnienia związane z rekrutacją nowych pracowników. W burzliwym środowisku rynku pracy, charakteryzującym się niedoborami siły roboczej, kluczowym problemem jest znalezienie i wybór przyszłych pracowników, którzy wpasują się w kulturę organizacji oraz będą odpowiednio wykwalifikowani i zmotywowani. W dalszej części zostaną przedstawione dwa podstawowe i pomocne w procesie rekrutacji i selekcji typy narzędzi:

- Rozmowa kwalifikacyjna dostarczająca informacji niezbędnych do interpretacji zachowań kandydatów.
- Narzędzia podejmowania decyzji w zakresie selekcji dające możliwość rozwinięcia umiejętności w podejmowaniu decyzji o wyborze spośród kandydatów.

1. ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

1.1. Definicja rozmowy kwalifikacyjnej

Rozmowa kwalifikacyjna będąca najbardziej znaną metodą zbierania informacji o kandydacie jest formą indywidualnego wywiadu. Polega ona na bezpośredniej rozmowie i daje najlepszą

możliwość nawiązania bliskiego kontaktu pomiędzy osobą pełniącą rolę rekrutera a kandydatem do pracy.

Przeprowadzenie rozmowy w założeniu powinno pozwolić na ocenę umiejętności kandydata w odniesieniu do specyfikacji stanowiska pracy. Oczywiście część informacji znajdziemy w CV kandydata, ale celem wywiadu jest uzupełnienie ich o bardziej szczegółowe lub konkretne informacje na temat kompetencji, postaw, doświadczeń i cech osobistych (Armstrong, 2006).

Formy rozmów rekrutacyjnych różnią się w zależności od metod stosowanych do zdobycia informacji o doświadczeniu wiedzy i umiejętnościach kandydata. Najważniejsza różnica między metodami prowadzenia rozmów wynika ze stopnia ustrukturyzowania wywiadów. W wysoce ustrukturyzowanym wywiadzie, osoba przeprowadzająca wywiad określa przebieg rozmowy w miarę zadawania każdego pytania. W mniej ustrukturyzowanym wywiadzie, aplikujący odgrywa większą rolę w określaniu sposobu, w jaki dyskusja będzie przebiegać (Nankervis i in., 2020).

W poniższej tabeli przedstawiono i zdefiniowano różne rodzaje wywiadów oraz najistotniejsze wady i zalety każdej formy rozmowy rekrutacyjnej.

Tabela 5. Rodzaje rozmów rekrutacyjnych

| RODZAJ ROZMOWY | Definicja | Zalety | Wady |
|-------------------------------|---|--|---|
| Wywiad ustrukturalizowany | Wywiad przeprowadzony według ustalonej z góry sekwencji pytań. | <ul style="list-style-type: none"> • spójność - wszyscy kandydaci są traktowani jednakowo, • zazwyczaj niezawodny, • efektywny czasowo, • możliwość wcześniejszego zaplanowania, • łatwość porównywania kandydatów, | <ul style="list-style-type: none"> • niska elastyczność, • możliwość pominięcia istotnych aspektów, • rekruter może zdominować rozmowę, • kandydat może czuć się przytłoczony pytaniami |
| Wywiad nie-ustrukturalizowany | Nieustrukturyzowana rozmowa, w której osoba przeprowadzająca wywiad ukierunkowuje go, w zależności od pojawiających się w trakcie rozmowy kwestii. | <ul style="list-style-type: none"> • możliwość poruszania interesujących w danym momencie rekrutera kwestii, • kandydat może być bardziej zrelaksowany niż w przypadku stosowania innych metod, • może być dostosowany do indywidualnej sytuacji, | <ul style="list-style-type: none"> • potencjalny brak możliwości porównań między kandydatami, • zagrożenie pominięcia ważnych obszarów, |
| Panel | Rozmowa kwalifikacyjna, w której komisja rekrutacyjna zadaje pytania kandydatowi. | <ul style="list-style-type: none"> • większy obiektywizm dzięki kolegialnej decyzji, • możliwość bardziej szczegółowej obserwacji kandydata, • niższe ryzyko pominięcia istotnych kwestii, • zalecany w przypadku rekrutacji na stanowiska wyższego szczebla | <ul style="list-style-type: none"> • czas i koszty, • kandydat może czuć się przytłoczony, • potencjalne niezgodności wśród członków komisji, • mniejsze szanse na nawiązanie relacji z kandydatem, |
| Stresujący wywiad | Rozmowa kwalifikacyjna, w której kandydat jest wprawiany w zakłopotanie/stres przez serię często trudnych pytań. Technika ta pomaga zidentyfikować nadwrażliwych kandydatów oraz tych o niskiej lub wysokiej tolerancji na stres. | <ul style="list-style-type: none"> • ujawnia zachowanie kandydata w warunkach powodujących obciążenie emocjonalne, • może być stosowany w przypadku konieczności sprawdzenia odporności na stres, | <ul style="list-style-type: none"> • wymaga bardzo wykwalifikowanego rekrutera, • można zrazić i stracić odpowiedniego kandydata, • może mieć wpływ na postrzeganie firmy • wyklucza nawiązanie relacji, • ograniczone zastosowanie jedynie do sprawdzenia jak kandydat radzi sobie ze stresem |
| Wywiad grupowy | Komisja przesłuchuje kilku kandydatów jednocześnie. | <ul style="list-style-type: none"> • łatwość porównywania kandydatów, • zapewnia reprezentatywną sytuację (jeśli w formie AC), • odpowiedni na stanowiska wymagające umiejętności kierowniczych, werbalnych lub interpersonalnych, | <ul style="list-style-type: none"> • czas i koszty, • możliwe trudności w ocenie w przypadku mało wykwalifikowanych rekruterów, • mniejsze szanse na nawiązanie relacji z kandydatem, |
| W oparciu o techniki zdalne | Wywiad przeprowadzony za pomocą Skype, Zoom, TEAMS lub innych narzędzi cyfrowych wideokonferencji. | <ul style="list-style-type: none"> • brak koszty podróży dla kandydatów, | <ul style="list-style-type: none"> • może być używany tylko wtedy, gdy odpowiednia technologia jest dla kandydatów dostępna, • potencjalnie stresujący dla kandydata, • ograniczenia w zakresie możliwości śledzenia reakcji niewerbalnych. |

Źródło: opracowanie na podstawie: Nankervis et al. (2020). Human Resource Strategy and Practice. Cengage Learning Australia Pty Limited, s. 230 & Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Sixteenth Edition. New York: Pearson

1.2. Rola rozmowy kwalifikacyjnej w HRM

Rozmowa kwalifikacyjna stanowi główną część “klasycznego trio” technik selekcji, pozostałe dwie to dokumenty aplikacyjne i referencje (Armstrong, 2006). Rozmowa kwalifikacyjna jest szczególnie przydatna do realizacji procesu rekrutacji w mikro i małych przedsiębiorstwach, ponieważ jest łatwa do wdrożenia i nie wymaga dodatkowych kosztów. Ze względu na szereg zalet, rozmowa kwalifikacyjna pełni bardzo ważną rolę w procesie rekrutacji, jak również w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Dla mikro i małych przedsiębiorstw rozmowa kwalifikacyjna jest cenna, umożliwia właścicielom lub menedżerom dokonanie oceny stopnia dopasowania kandydata do stanowiska i do ich przedsiębiorstwa. Jednocześnie rozmowa kwalifikacyjna daje kandydatowi taką samą możliwość oceny organizacji i stanowiska pracy, a także zadania pytań i wyjaśnienia potencjalnych niejasności.

1.3. Narzędzia do prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej

- Analiza opisu stanowiska pracy i plan rozmowy kwalifikacyjnej
- Scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej (np. w formie arkusza/formularza)
- Rozmowa kwalifikacyjna
- Ocena kompetencji i umiejętności pracownika podczas rozmowy kwalifikacyjnej

1.4. Wywiad ustrukturyzowany

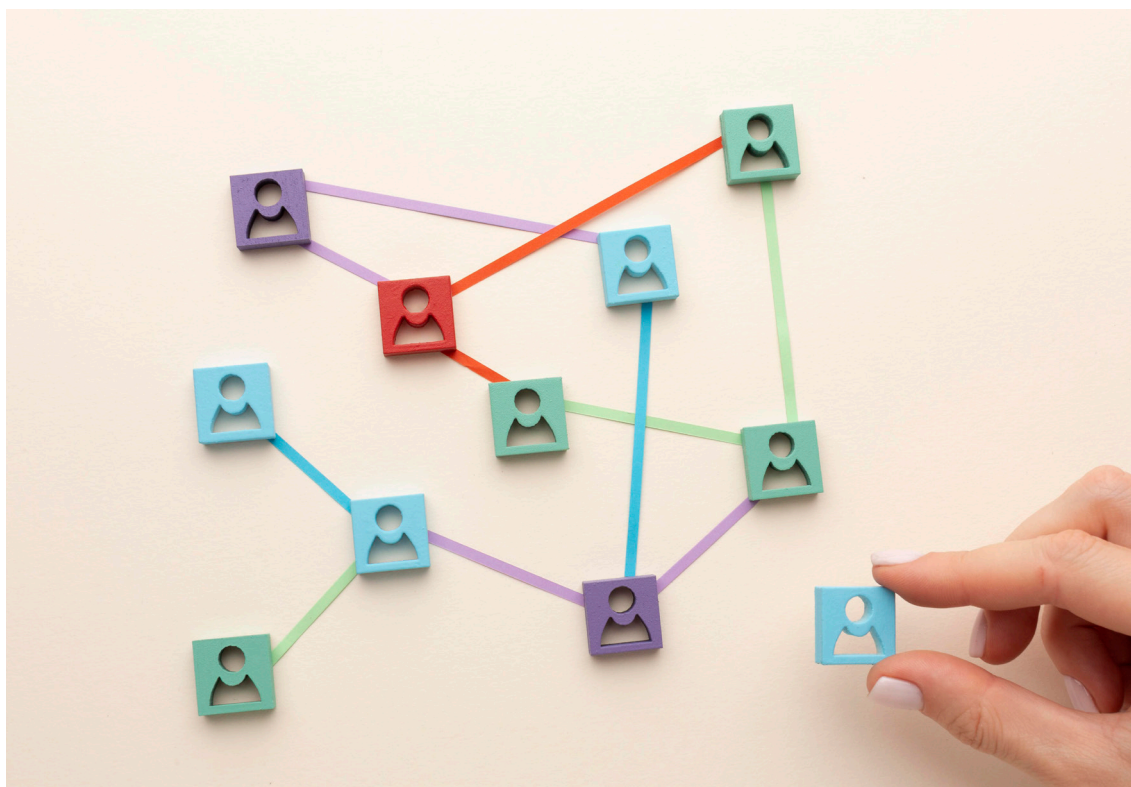
Wywiad ustrukturyzowany jest najbardziej ustrukturyzowanym typem wywiadu. Opiera się na szczegółowym

zestawie pytań i przygotowanych wcześniej formularzach.

Najistotniejsze cechy ustrukturyzowanej rozmowy kwalifikacyjnej to:

- bazowanie wyłącznie na obowiązkach i kompetencjach zawodowych kluczowych dla wykonywania pracy na danym stanowisku,
- możliwość wykorzystania różnych typów pytań,
- możliwość zaprojektowania klucza oceny odpowiedzi,
- częste zaangażowanie komisji rekrutacyjnej, tak aby odpowiedzi kandydatów były oceniane przez kilka osób (popularne w większych organizacjach),
- jest w sposób jednolity stosowany wobec każdego kandydata; zadawane są te same pytania, aby zapewnić równość szans kandydatów oraz porównywalną ocenę.
- jest w pełni udokumentowana (Nankervis i in., 2020, s.231).

W wywiadach ustrukturyzowanych rekruterzy na ogół zadają wszystkim kandydatom te same pytania, co sprawia, że ten rodzaj wywiadu jest bardziej spójny i wiarygodny. Posiadanie standardowej listy pytań może również pomóc mniej doświadczonym rekruterom przeprowadzić jakościowo dobre wywiady (Dessler, 2020).



KIEDY UŻYWAĆ

- W celu przeprowadzenia procesu selekcji kandydatów,
- aby uzyskać więcej informacji na temat kandydatów, ich kompetencji i doświadczeń,
- w celu sprawdzenia zgodności z dokumentami aplikacyjnymi.

DLACZEGO JEST TO POMOCNE

Poprzez osobiste spotkanie można ocenić i uzyskać bardziej szczegółowe informacje na temat kompetencji, postaw i doświadczeń kandydatów, a także zweryfikować wszystkie informacje zawarte w dokumentach aplikacyjnych.

Na potrzeby rozmów kwalifikacyjnych można wykorzystać opisany poniżej sposób przygotowania rozmowy oraz przykładowe formularze. Pozwoli to lepiej kontrolować proces prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych.

CO OTRZYMUJEMY

Wystandaryzowaną procedurę rozmowy kwalifikacyjnej, która może pomóc w kontrolowanym przebiegu procesu rekrutacji.



SPÓJRZMY NA PRZYKŁAD

Tabela 6. Propozycja przeprowadzenia efektywnego wywiadu ustrukturyzowanego

| | |
|--|--|
| <p>Krok 1 - Analiza opisu stanowiska pracy</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nie rozpoczynaj rozmowy kwalifikacyjnej, jeśli nie rozumiesz obowiązków oraz umiejętności wymaganych na danym stanowisku pracy. |
| <p>Krok 2 - Ustrukturyzowanie wywiadu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Stosuj pytania różnego rodzaju pytania, które dotyczą wiedzy specjalistycznej potrzebnej na danym stanowisku, a także te o charakterze sytuacyjnym lub behawioralnym. Pytania dotyczące jedynie opinii i postaw, celów i aspiracji czy samooceny, pozwalają kandydatom zaprezentować się w sposób zbyt korzystny lub też dają szansę uniknąć prezentacji słabych stron. • Używaj tych samych pytań w stosunku do wszystkich kandydatów. Zwiększa to wiarygodność oraz obiektywizm oceny. Zmniejsza również stronniczość, dając wszystkim kandydatom taką samą szansę na prezentację swojej kandydatury. • Dla każdego pytania, jeśli to możliwe, miej kilka wzorcowych odpowiedzi i punktację dla każdej z nich. Następnie oceń odpowiedzi każdego z kandydatów w wyznaczonej skali, żeby móc dokonać finalnej oceny. <p>Kilka przykładów pytań Pytania dotyczące wiedzy o pracy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie kroki należy wykonać przy wymianie paska wentylatora w samochodzie Toyota Camry? 2. Jakie kryteria wzięłbyś pod uwagę przy wyborze komputera do pracy? <p>Pytania dotyczące doświadczenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Jakie masz doświadczenie w naprawianiu silników samochodowych? 4. Jakie masz doświadczenie w tworzeniu kampanii marketingowych dla firm typu start-up? |
| | <p>Pytania behawioralne (zachowania w przeszłości)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Opowiedz o chwili, kiedy musiałeś poradzić sobie z wyjątkowo nieprzyjemną dla Ciebie osobą. Opisz tę sytuację i jak opowiedz jak sobie z nią poradziłeś? 6. Opowiedz o najbardziej stresującym momencie w swoim życiu zawodowym. Jaka to była sytuacja i jak sobie z nią poradziłeś? <p>Pytania sytuacyjne (Co byś zrobił gdyby...?)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Załóżmy, że Twój szef bardzo nalegał, abyś ukończył ważną prezentację wcześniej niż było to zaplanowane. Niestety Twoja podwładna poinformowała Cię, że musi dzisiaj wcześniej wrócić do domu, aby wziąć udział w szkoleniu językowym, więc nie jest w stanie Ci pomóc. Co byś zrobił w tej sytuacji? 8. Prezes zarządu właśnie powiedział Ci, że planuje zwolnić Twojego szefa, z którym jesteś w bardzo dobrej relacji, i chce Ciebie awansować na jego stanowisko. Co zachowałbyś się w takiej sytuacji? |
| <p>Krok 3 - Organizacja</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadź rozmowę w miejscu, w którym nikt nie będzie przeszkadzał. Pozwoli to zoptymalizować czas • rozmowy kwalifikacyjnej. • Przed rozmową zapoznaj się z aplikacją i życiorysem kandydata. • Zwróć uwagę na wszelkie kwestie, które są dla Ciebie niejasne lub które wskazują na mocne lub słabe strony kandydata. |
| <p>Krok 4 - Nawiązanie kontaktu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Od samego początku zbuduj przyjazną i bezpieczną atmosferę. Przywitaj się z kandydatem i rozpocznij rozmowę od small talku poprzez zadanie pytania o pogodę czy samopoczucie. |
| <p>Krok 5 - Kontrolowanie przebiegu rozmowy</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Staraj się przestrzegać ustalonego wcześniej scenariusza przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. |
| <p>Krok 6 - Obserwacja i notowanie</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Notatki pomagają uniknąć podejmowania błędnych decyzji na wczesnym etapie rozmowy. Notatki pozwalają wracać do przebiegu rozmowy i wyciągać niedostrzeżone wcześniej ważne informacje. |
| <p>Krok 7 - Zakończenie rozmowy</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Zaplanuj czas na pytania kandydata oraz Twoje odpowiedzi na nie. Jeżeli wstępne wrażenia podczas rozmowy będą pozytywne to zareklamuj swoją firmę i powiedz o możliwościach rozwoju jakie daje. • Postaraj się zakończyć rozmowę kwalifikacyjną w pozytywnym tonie. • Jeżeli jesteś zainteresowany przyjęciem kandydata, to poinformuj go o tym, jaki będzie następny krok. • Złe informacje przekazuj w sposób dyplomatyczny. Odrzucony kandydat może wtedy pomimo braku chęci zatrudnienia pozytywnie wyrażać się o Twojej firmie. |
| <p>Krok 8 - Przegląd wywiadu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Po zakończeniu rozmowy kwalifikacyjnej przejrzyj swoje notatki, dokonaj ewaluacji i przyznaj punkty udzielonym odpowiedziom. |

Źródło: Opracowano na podstawie G. Dessler (2020). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Pearson, s. 217 - 218

Tabela 7. Pytania uzupełniające do rozmów z kandydatami

| | |
|---|---|
| Pytania ogólne | <ol style="list-style-type: none"> 1. Krótco opisz siebie. 2. Opisz najlepszą/najgorszą pracę, jaką kiedykolwiek miałeś. 3. Opisz swoje cele zawodowe na najbliższe lata. 4. Jak dużo wiesz o naszej firmie? Co o nas sądzisz? 5. Opisz wybrany problem, z którym spotkałeś się w poprzedniej pracy. Czy masz pomysł jak można rozwiązać ten problem? |
| Pytania dotyczące doświadczenia zawodowego | <ol style="list-style-type: none"> 1. Czego nauczyłeś się w poprzedniej pracy? 2. Jaki typ przełożonego jest dla Ciebie odpowiedni? 3. Jakie jest Twoje największe osiągnięcie w pracy zawodowej? 4. Opisz sytuację z poprzedniej pracy, która wymagała od Ciebie największego poświęcenia i zaangażowania. 5. Realizacja których zadań sprawia Ci największą przyjemność? |
| Pytania dotyczące umiejętności administracyjnych i kierowniczych | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jak opisałbyś swoje podejście do zarządzania ludźmi? 2. Większość z nas ma kilka dokonań zawodowych z których jest najbardziej dumny. Czy możesz opisać przykład swojego największego osiągnięcia? 3. Czasami podejmujemy decyzję, które chcielibyśmy cofnąć. Podaj przykład takiej decyzji i okoliczności jej podjęcia. 4. Jakiego rodzaju zadania koordynowałeś w poprzedniej pracy? 5. Jak Twoi podwładni opisaliby Cię jako menedżera? |
| Pytania dotyczące komunikacji ustnej i umiejętności prezentacji | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaki jest największy problem natury komunikacyjnej, którego doświadczyłeś w swojej pracy zawodowej? 2. W jaki sposób przygotowujesz spotkania za które jesteś odpowiedzialny? 3. Czy kiedykolwiek występowałeś publicznie? Jeżeli tak to dla jakiej publiczności przemawiałeś? 4. Jak przygotowujesz się do wystąpień publicznych? 5. Jaki styl prowadzenia wystąpień publicznych preferujesz? |
| Pytania dotyczące doświadczenia w programowaniu i analizie systemowej | <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy znasz dobrze któryś z języków programowania? Jeżeli tak to jaki i na jakim poziomie? 2. Proszę opisz rodzaje baz danych, które wykorzystywałeś w swojej pracy. 3. Jaka była Twoja rola w tworzeniu i wdrażaniu oprogramowania w poprzedniej pracy? 4. Jakiego sprzętu i jakich programów używałeś podczas pracy analizy systemów baz danych? 5. Czy odbyłeś jakieś kursy programowania? Jeżeli tak to jakie i kto był organizatorem? |
| Pytania dotyczące rachunkowości i księgowości | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proszę opisać swoje doświadczenie w prowadzeniu analiz finansowych. 2. Jakiego rodzaju analizy finansowe przeprowadzałeś w poprzedniej firmie? 3. Za jakie księgowanie jakich operacji byłeś odpowiedzialny w poprzedniej firmie? 4. Jakie są Twoje doświadczenia w prowadzeniu audytów finansowych? 5. Jakiego rodzaju budżety przygotowałeś w swojej pracy zawodowej? Na czym polegał Twój wkład w przygotowania? |

Źródło: Opracowano na podstawie materiałów dostępnych na stronie Uniwersytetu w Baltimore - Wytyczne dla udanej rekrutacji, selekcji i zatrudniania.



INSTRUKCJE

- Ustal cele i zakres każdej rozmowy kwalifikacyjnej.
- Przygotuj się do rozmowy, tj. zapoznaj się z wymaganiami stanowiska na które rekrutujesz, danymi zawartymi z formularzu zgłoszeniowym, wynikami testów wstępnych i innymi dostępnymi informacjami przed spotkaniem z kandydatem.
- Określ scenariusz wywiadu, abyś mógł go efektywnie przeprowadzić.
- Uwzględnij pytania istotne dla wymagań stanowiska - potencjalne pytania uzupełniające znajdziesz w tabeli 7.
- Kontroluj przebieg rozmowy, ustrukturyzowany arkusz wywiadu posłuży Ci jako protokół, który wykorzystasz podczas całego procesu rekrutacji.

2. PODEJMOWANIE DECYZJI

2.1 Definicja decyzji

niezależnie od tego, jaką metodę selekcji i rekrutacji zastosujesz, na końcu procesu i tak musisz podjąć decyzję, kto według Ciebie jest najbardziej odpowiednim kandydatem na dane stanowisko. Decyzja o tym, kogo zatrudnić, powinna zostać podjęta po zakończeniu wszystkich rozmów kwalifikacyjnych. Celem rekrutacji jest ocena przydatności kandydatów poprzez przewidywanie stopnia, w jakim będą oni w stanie z powodzeniem wykonywać daną pracę. Polega ona na ocenie, w jakim stopniu cechy kandydatów, ich kompetencje, doświadczenia, kwalifikacje, wykształcenie odpowiadają wymogom stawianym przez stanowisko oraz organizację.

2.2 Rola „decyzji rekrutacyjnych” w HRM

Ze względu na potencjalne koszty, ostateczna decyzja o wyborze musi być jak najlepiej uzasadniona. Wymaga to systematycznego uwzględniania wszystkich istotnych informacji o kandydatach. Powszechnie jest wykorzystywane formularzy zbiorczych i list kontrolnych w celu zapewnienia, że wszystkie istotne informacje zostały uwzględnione w ocenie kandydatów (Nankervis i in., 2020).

Istotną przesłanką w ustalaniu budżetu na przeprowadzanie procesu rekrutacyjnego jest uwzględnienie kosztów popełnionych „błędów rekrutacyjnych”. Złe decyzje mogą pociągać za sobą następujące koszty:

- dalsze koszty rekrutacji i selekcji,
- utrata przewagi konkurencyjnej w wyniku braku obsady,
- szkody dla marki firmy,
- utrata statusu „pożądanego pracodawcy” wśród kandydatów,
- niedobory kadrowe ograniczające wydajność pracy organizacji,
- obniżona rentowność przedsiębiorstwa,
- utrata innych kluczowych pracowników (Nankervis i in., 2020, s. 245).

Przedstawione powyżej potencjalne koszty, których nie można wprost wyliczyć, a silnie wpływają na sytuację organizacji są dowodem na to, że proces podejmowania decyzji dotyczącej wyboru kandydata może być bardzo trudny i wymaga szczególnej uwagi i ostrożności.

2.3. Narzędzia i techniki wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji

- Opis stanowiska pracy i określone w nim najistotniejszych kryteria, według których będziesz oceniać każdego kandydata
- Odpowiednio skonstruowany formularz oceny kandydata z uwzględnieniem tych kryteriów.

- Rozmowa kwalifikacyjna podczas której dokonujesz oceny kompetencji i umiejętności kandydata.

2.4 Formularz oceny kandydata

Formularz oceny kandydata to szablon, który można wykorzystać do sumowania punktów pochodzących z różnych metod, technik i narzędzi procesu rekrutacyjnego i uzyskania ogólnego wyniku dla kandydata. Jest to formularz oceny oparty na ważnych kryteriach rekrutacji, który może wspomóc proces decyzyjny i ostatecznie wskazać kandydata, którego powinniśmy zatrudnić. Formularz oceny kandydata jest wypełniany przez osobę przeprowadzającą rozmowę kwalifikacyjną, aby ocenić ogólne kwalifikacje kandydata na stanowisko, na które aplikował. W każdej rubryce osoba przeprowadzająca rozmowę kwalifikacyjną powinna wystawić kandydatowi ocenę liczbową (liczbę punktów w przyjętej skali) i wpisać w odpowiednie miejsce szczegółowe uwagi.

KIEDY UŻYWAĆ?

- Gdy chcemy przeprowadzić sprawiedliwy i transparentny proces rekrutacji.
- Gdy chcemy dokonać porównania wyników ocen dla kandydatów wynikających z rozmów kwalifikacyjnych w spójny sposób.
- Gdy chcemy podjąć ostateczną decyzję o zatrudnieniu kandydata, który uzyskał najlepszy wynik w procesie rekrutacji.

DLACZEGO JEST TO POMOCNE?

Formularz oceny kandydata oparty na ważnych kryteriach wyboru wspomaga proces podejmowania decyzji. Podsumowuje on oraz agreguje wszystkie kryteria istotne dla danego stanowiska pracy i umożliwia przypisanie punktacji opartej na tych kryteriach indywidualnie wszystkim kandydatom.

CO DOSTAJESZ?

Otrzymasz ustrukturyzowany formularz oceny zawierający najistotniejsze kryteria dla danego stanowiska pracy. Korzystając ze standaryzowanego formularza, będziesz mógł ocenić kandydatów i ich wyniki podczas rozmów kwalifikacyjnych lub innych metod selekcji i testów. W oparciu o łączny wynik danego kandydata, możesz podjąć ostateczną decyzję o zatrudnieniu najlepszego kandydata na dane stanowisko.





PRZYKŁAD

Tabela 8. Przykładowy formularz oceny kandydata

| Imię i nazwisko kandydata: | | | Stanowisko: | | | |
|--|---|---|-------------|---|-------|-------|
| Imię i nazwisko osoby przeprowadzającej wywiad: | | | Data: | | | |
| <i>Ocena w skali 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę negatywną natomiast 5 ponadprzeciętną</i> | | | | | | |
| Kryteria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Uwagi |
| Wykształcenie: W jakim stopniu kandydat posiada odpowiednie wykształcenie do pracy? | | | | | | |
| Wcześniejsze doświadczenie zawodowe: W jakim stopniu kandydat nabył wymagane umiejętności lub kwalifikacje na poprzednich stanowiskach pracy? | | | | | | |
| Kwalifikacje techniczne/doświadczenie: W jakim stopniu kandydat posiada umiejętności techniczne niezbędne na stanowisku? | | | | | | |
| Komunikacja: W jakim stopniu podczas rozmowy kwalifikacyjnej kandydat wykazał się skutecznymi umiejętnościami komunikacyjnymi? | | | | | | |
| Entuzjazm kandydata: W jakim stopniu kandydat podczas rozmowy wykazał entuzjazm dla stanowiska i firmy? | | | | | | |
| Znajomość firmy: W jakim stopniu kandydat wykazał się znajomością firmy? | | | | | | |
| Budowanie zespołu/umiejętności interpersonalne: W jakim stopniu kandydat wykazał umiejętności efektywnego budowania zespołu? | | | | | | |
| Inicjatywa: W jakim stopniu kandydat wykazał się inicjatywą w rozmowie i poprzednich aktywnościach zawodowych? | | | | | | |
| Zarządzanie czasem: W jakim stopniu kandydat wykazał się umiejętnością zarządzania czasem? | | | | | | |
| Obsługa klienta: W jakim stopniu kandydat wykazał się zdolnościami w zakresie obsługi klienta? | | | | | | |
| Ogólne wrażenie i rekomendacja: Ocena końcowa i zalecenia dotyczące dalszego postępowania z kandydatem. | | | | | | |
| Ogólne wrażenie i rekomendacja: Ocena końcowa i zalecenia dotyczące dalszego postępowania z kandydatem. | | | | | | |
| Referencje | | | | | | |
| Czy referencje kandydata są wystarczające - Tak/Nie | | | | | Uwagi | |
| Ostateczna decyzja o zatrudnieniu | | | | | | |

Źródło: Opracowano na podstawie <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> oraz Fáilte Ireland (2013) Recruitment and Selection.



INSTRUKCJA WYKORZYSTANIA FORMULARZA

- Przygotuj opis stanowiska i profil idealnego pracownika na rozpoczynając rekrutację.
- Zdefiniuj najistotniejsze kryteria, według których będziesz oceniać każdego kandydata.
- Przygotuj prosty formularz oceny uwzględniający te kryteria.
- Podczas każdej rozmowy kwalifikacyjnej rób krótkie notatki dotyczące odpowiedzi.
- Po każdej rozmowie wypełnij formularz oceny dla danego kandydata, dopóki pamiętasz jej szczegóły.
- Zamieść wszelkie uwagi wyjaśniające każdą z ocen, przytaczając przykłady zachowań z przeprowadzonej rozmowy.
- Po zakończeniu wszystkich rozmów porównaj formularze oceny, aby wyłonić najbardziej odpowiedniego kandydata.



DOBRE PRAKTYKI (Departament Nauki stanu Victoria - Australia, 2019):

- Bądź konsekwentny w ocenie kandydatów.
- Zapoznaj się ze skalą ocen każdego z kryteriów wyboru.
- Wystrzegaj się takich uprzedzeń jak:
 - efekt „halo” - po jednej doskonałej odpowiedzi kandydat może być postrzegany jako ogólnie bardzo dobry,
 - efekt „Pięty Achillesa”: po uzyskaniu słabych wyników w jednym kryterium, kandydat może być postrzegany jako ogólnie bardzo słaby,
 - efekt „tendencji centralnej”: gdzie oceniający ocenia kandydata w połowie skali oceny, czyli średnio. Nie ma skłonności do wystawiania ocen skrajnych.
- Uważaj na “zjawisko atrybucji”, tj. uogólnień do odpowiedzi na trudne pytania dotyczących sytuacji niepowodzeń kandydata, które może przypisywać zespołowi w którym pracował, a nie sobie.
- Unikaj:
 - dopuszczenie do tego, by stereotypy (np. płeć, pochodzenie kulturowe i językowe, niepełnosprawność, wiek) wpływały na ocenę kandydata,
 - sytuacji, w których wcześniejsza wiedza o kandydacie może wpłynąć na ocenę jego wyników.

CZĘŚĆ 3: MOTYWOWANIE

Celem tej części podręcznika jest przedstawienie narzędzi, technik i metod zarządzania pozwalających na budowanie i utrzymanie wysokiego poziomu motywacji wśród Twoich pracowników. Nie ulega wątpliwości fakt, iż zmotywowany pracownik osiąga lepsze wyniki w swojej pracy. Pierwszym prezentowanym narzędziem jest **Test Motywacji do Pracy**, który stanowi autodiagnozę poziomu motywacji pracowników. W tej części opracowania otrzymasz wiedzę jak przeprowadzić test i jak ocenić jego wyniki. Następnie zostanie przedstawiona tematyka **Konstruktywnej Informacji Zwrotnej**. Jest to prosta technika, która pomaga utrzymywać i wzmacniać motywację pracownika poprzez analizę jego potrzeb i zapewnienie odpowiedniej reakcji na nie.



1. TEST MOTYWACJI DO PRACY

Kwestionariusz bada, jakie motywy inspirują ludzi w pracy najbardziej oraz jakie potrzeby natury psychologicznej najsilniej wpływają na ich motywację do pracy.

Prezentowany poniżej test bada kwestie motywów oraz potrzeb, których pracownicy oczekują od swoich pracowników i stanowiska pracy. Każda sekcja zawiera trzy stwierdzenia, które należy ocenić. Twoim zadaniem jest uszeregowanie stwierdzeń w zależności od tego, jak odpowiadają one Twoim opiniom i odczuciom na temat Twojej pracy i zachowania w pracy.

Dla każdego stwierdzenia przypisz ocenę w skali 1 do 3, gdzie 1 oznacza najbardziej odpowiadające Twojej opinii stwierdzenie, 2 – drugie w kolejności oraz 3 jako najmniej pasujące. Wybrane stwierdzenia przyjmują założenie że jesteś liderem, więc spróbuj ocenić je z menedżerskiego punktu widzenia.

Pamiętaj, że każde stwierdzenie w ramach jednej sekcji musi być inaczej ocenione!

Tabela 9. Test motywacji do pracy

| | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | A | Kiedy trzeba rozwiązać jakiś problem, lubię pracować sam i samemu brać odpowiedzialność za rozwiązanie. | |
| | B | Kiedy mam problem z rozwiązaniem problemu, lubię pracować w zespole (grupie) i znaleźć wspólne rozwiązanie. | |
| | C | Gdy mam problem do rozwiązania, lubię pracować w zespole (grupie), ale tylko wtedy, gdy jestem jej liderem. | |
| 2 | A | Zadaniem lidera jest wyznaczanie ekscytujących, ambitnych celów dla swoich podwładnych. | |
| | B | Cele powinny być ustalone w drodze wzajemnego porozumienia między członkami zespołu. | |
| | C | Ważne jest, aby wyznaczać cele, które należy osiągnąć uwzględniały możliwości indywidualne członków zespołu. | |
| 3 | A | Moi koledzy opisaliby mnie jako osobę, która zwraca uwagę na innych. | |
| | B | Ludzie mogą powiedzieć o mnie, że potrafię się dobrze wypowiadać. | |
| | C | W pracy najczęściej rozmawiam o rzeczach zawodowych. | |
| 4 | A | Lubię dyskusje, które polegają na rozwiązywaniu problemów. | |
| | B | Czasami w rozmowach stoję w opozycji, ponieważ bronię swoich interesów. | |
| | C | Lubię dyskusje, które pozwalają mi lepiej poznać moich kolegów. | |
| 5 | A | Cieszę się, gdy ludzie zauważają, że należę do zespołu i to doceniają. | |
| | B | Przynależność do zespołu nie ma dla mnie szczególnego znaczenia. | |
| | C | Cieszę się, że jestem jednostką; nie mam ochoty być postrzegany jako część zespołu. | |
| 6 | A | Lubię otrzymywać informacje zwrotne o tym, jak dobrze współpracowałem z innymi w zespole. | |
| | B | Lubię dostawać konkretne informacje zwrotne o tym, jak dobrze wykonałem powierzone mi zadanie. | |
| | C | Jestem w stanie sam ocenić, jak dobrze wykonałem daną pracę; podwyżki i awanse są dla mnie najważniejszą informacją zwrotną. | |
| 7 | A | Najważniejszym kryterium oceny podwładnego jest realizacja celu i zadania. | |
| | B | Najważniejszym kryterium oceny pracownika jest jego przyszły rozwój. | |
| | C | Celem oceny jest ustalenie, co pracownik zrobił dobrze, a jakie błędy popełnił. | |
| 8 | A | Konflikt jest sytuacją, którą można wykorzystać do znalezienia najlepszego możliwego rozwiązania problemu. | |
| | B | Konflikt może być bardzo zdrowy: zachęca ludzi do rywalizacji i zwiększenia wydajności w pracy. | |
| | C | Konflikt musi być kontrolowany; członkowie zespołu kłócący się między sobą rzadko są produktywni. | |
| 9 | A | Ważnym czynnikiem każdego rozwiązania problemu jest jego zaakceptowanie przez grupę, która ma je wdrożyć. | |
| | B | Jeśli jestem przekonany, że jakieś rozwiązanie się sprawdzi, oczekuję jego wdrożenia i wzięcia odpowiedzialności za konsekwencje. | |
| | C | Jeśli uważam, że rozwiązanie będzie działać, chcę je wdrożyć; dalsza dyskusja z członkami społeczności jest zwykle stratą czasu. | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 10 | A | Jeśli pracownik popełni błąd, pokazuję mu jak go naprawić. | |
| | B | Jeśli członek mojego zespołu popełni błąd, omawiam z nim sytuację i ustalamy plan naprawczy. | |
| | C | Jeśli któryś z moich pracowników popełni błąd, mówię mu, żeby go naprawił. | |
| 11 | A | Błędy powinny być dla ludzi źródłem do nauki, a tym samym doskonalenia się. | |
| | B | Popełniam błędy jak każdy inny, ale dopóki mam rację wykonuję swoją pracę nie uwzględniając sugestii innych | |
| | C | Nie lubię popełniać błędów; nie popełniam dwa razy tego samego błędu. | |
| 12 | A | Ciężka praca i odpowiednie wsparcie ze strony kierownictwa pozwala pracownikom pokonać większość problemów. | |
| | B | Ciężka praca pomaga pokonać większość problemów zawodowych. | |
| | C | Silne zaufanie do zespołu może pomóc rozwiązać większość problemów w pracy. | |
| 13 | A | Bardziej skupiam się na osobistych relacjach ze współpracownikami mojego szczebla i szefem niż z podwładnymi. | |
| | B | Poświęcam czas i energię na rozwój i poprawę moich osobistych relacji w pracy. | |
| | C | W pracy rozwijam osobiste relacje tylko wtedy, gdy pomagają mi one w realizacji powierzonych mi zadań. | |
| 14 | A | "Nie lekceważ ludzi w drodze do sukcesu; możesz ich spotkać w drodze powrotnej". | |
| | B | "Nic nie jest tak skuteczne jak sukces". | |
| | C | "Nikt nie pamięta nazwiska kogoś, kto zajął drugie miejsce w wyścigu". | |
| 15 | A | Jeśli będę miał rację, to na dłuższą metę wygram. | |
| | B | Jeśli będę trwał w swoich przekonaniach, to na dłuższą metę zwyciężę. | |
| | C | Staram się być cierpliwy wobec ludzi - to się opłaca na dłuższą metę. | |
| 16 | A | Pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, gdy ich szefowie z nimi współpracują. | |
| | B | Wydajność pracowników wzrasta, jeśli od początku wiedzą, na czym polega ich praca. | |
| | C | Pracownicy powinni dążyć do osiągnięcia najwyższej produktywności. | |
| 17 | A | Cieszę się, że udało mi się nakłonić grupę kolegów do zrobienia czegoś według moich wskazówek. | |
| | B | Dopóki decyzja jest słuszna, nie jest ważne, czy była to decyzja indywidualna czy zbiorowa. | |
| | C | Aby decyzja została wprowadzona w życie, musi być uzgodniona przez wszystkich członków zespołu odpowiedzialnego za jej realizację. | |
| 18 | A | Dobrze mi się pracuje, gdy mam osobiste relacje z szefem. | |
| | B | Dobrze pracuję w sytuacjach, w których jestem swoim własnym szefem. | |
| | C | Dobrze pracuję, gdy muszę dotrzymywać terminów. | |

Karta wyników

Po wypełnieniu testu przenieś oceny z kwestionariusza do tego poniższej tabeli X. Następnie zsumuj oceny we wszystkich trzech kolumnach i wpisz wynik w polach "suma". Im niższy wynik, tym bardziej odpowiadasz charakterystyce przypisanej do danej kategorii. Możesz reprezentować silną potrzebę osiągnięć, przynależności lub władzy.

Tabela 10. Karta wyników

| Potrzeba osiągnięć | | Potrzeba przynależności | | Potrzeba władzy | |
|--------------------|--|-------------------------|--|-----------------|--|
| 1.a | | 1.b | | 1.c | |
| 2.a | | 2.b | | 2.c | |
| 3.a | | 3.b | | 3.c | |
| 4.a | | 4.b | | 4.c | |
| 5.a | | 5.b | | 5.c | |
| 6.a | | 6.b | | 6.c | |
| 7.a | | 7.b | | 7.c | |
| 8.a | | 8.b | | 8.c | |
| 9.a | | 9.b | | 9.c | |
| 10.a | | 10.b | | 10.c | |
| 11.a | | 11.b | | 11.c | |
| 12.a | | 12.b | | 12.c | |
| 13.a | | 13.b | | 13.c | |
| 14.a | | 14.b | | 14.c | |
| 15.a | | 15.b | | 15.c | |
| 16.a | | 16.b | | 16.c | |
| 17.a | | 17.b | | 17.c | |
| 18.a | | 18.b | | 18.c | |
| Razem: | | Razem: | | Razem: | |



KIEDY UŻYWAĆ?

- Podczas określenia motywów działania ludzi w pracy.
- Podczas śledzenia potrzeb pracowników
- Dla dostarczenia informacji wejściowych o nowych pracownikach.
- Dla określania efektywnych programów szkoleniowych.
- Podczas opracowywania indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników.

DLACZEGO JEST TO POMOCNE?

Dzięki testowi motywacji do pracy można uzyskać bardziej szczegółowe informacje na temat motywów postępowania pracowników. Pomaga to stworzyć realny pomiar wydajności oraz zrozumieć potrzeby rozwojowe i motywacyjne pracowników. Dzięki temu można skuteczniej dobierać zewnętrzne i wewnętrzne motywatory, które będą skuteczenie wływać na ich postawy.

Test motywacji do pracy najczęściej stosowany jest w warunkach organizacyjnych. Jego zastosowanie jest uzupełnieniem dla testów osobowościowych. Początkowo, określane jako nieistotne, testy osobowości dzięki testom badającym motywację do pracy stały się bardziej popularne, gdy menedżerowie próbowali odkryć, co motywuje ich pracowników. Testy osobowości pozwalają również menedżerowi dowiedzieć się więcej o pracownikach.

Oczekiwania pracowników w stosunku od swojego miejsca pracy mogą mieć różne podłoże. Osoby zmotywowane przez władzę mogą potrzebować jasnych oczekiwań i kroków, które pozwolą im awansować w karierze. Osoby motywowane przez osiągnięcia mogą potrzebować regularnych okazji do wykazania swoich kompetencji, na przykład podczas rozwiązywania problemów. Osoby motywowane przez przynależność mogą potrzebować spójnej informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy.

Możliwości zastosowania wyników testu przez organizację

Organizacja może koordynować i wprowadzać dostosowania w oparciu o potrzeby pracowników. Dostosowania mogą być dokonywane w następujący sposób:

- **Pracownicy o wysokiej potrzebie osiągnięć:** Należy im zapewnić ambitne, ale osiągalne cele. Należy przekazywać im częste informacje zwrotne, aby pomóc w osiągnięciu pożądaných rezultatów.
- **Pracownicy o wysokiej potrzebie władzy:** Należy im zapewnić autonomię, aby mogli samodzielnie organizować swoje miejsce pracy oraz zadania na nim wykonywane.
- **Pracownicy o wysokiej potrzebie afiliacji:** Powinni być zaangażowani w pracę zespołową i środowisko współpracy, w którym mogą osiągać najlepsze wyniki.

CO DOSTAJESZ?

Test motywacji do pracy jest testem prostym w użyciu i łatwym do dostosowania do wyzwań firm. Możesz go zastosować w formie papierowej, arkusza Excel lub Google Forms.



SPÓJRZMY NA PRZYKŁAD

Tabela 11. Test motywacji do pracy

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | A | Kiedy trzeba rozwiązać jakiś problem, lubię pracować sam i samemu brać odpowiedzialność za rozwiązanie. | 1 |
| | B | Kiedy mam problem z rozwiązaniem problemu, lubię pracować w zespole (grupie) i znaleźć wspólne rozwiązanie. | 2 |
| | C | Gdy mam problem do rozwiązania, lubię pracować w zespole (grupie), ale tylko wtedy, gdy jestem jej liderem. | 3 |
| 2 | A | Zadaniem lidera jest wyznaczanie ekscytujących, ambitnych celów dla swoich podwładnych. | 2 |
| | B | Cele powinny być ustalone w drodze wzajemnego porozumienia między członkami zespołu. | 3 |
| | C | Ważne jest, aby wyznaczać cele, które należy osiągnąć uwzględniały możliwości indywidualne członków zespołu. | 1 |
| 3 | A | Moi koledzy opisaliby mnie jako osobę, która zwraca uwagę na innych. | 3 |
| | B | Ludzie mogą powiedzieć o mnie, że potrafię się dobrze wypowiadać. | 2 |
| | C | W pracy najczęściej rozmawiam o rzeczach zawodowych. | 1 |
| 4 | A | Lubię dyskusje, które polegają na rozwiązywaniu problemów. | 1 |
| | B | Czasami w rozmowach staję w opozycji, ponieważ bronię swoich interesów. | 2 |
| | C | Lubię dyskusje, które pozwalają mi lepiej poznać moich kolegów. | 3 |
| 5 | A | Cieszę się, gdy ludzie zauważają, że należę do zespołu i to doceniają. | 3 |
| | B | Przynależność do zespołu nie ma dla mnie szczególnego znaczenia. | 2 |
| | C | Cieszę się, że jestem jednostką; nie mam ochoty być postrzegany jako część zespołu. | 1 |
| 6 | A | Lubię otrzymywać informacje zwrotne o tym, jak dobrze współpracowałem z innymi w zespole. | 2 |
| | B | Lubię dostawać konkretne informacje zwrotne o tym, jak dobrze wykonałem powierzone mi zadanie. | 1 |
| | C | Jestem w stanie sam ocenić, jak dobrze wykonałem daną pracę; podwyżki i awanse są dla mnie najważniejszą informacją zwrotną. | 3 |
| 7 | A | Najważniejszym kryterium oceny podwładnego jest realizacja celu i zadania. | 1 |
| | B | Najważniejszym kryterium oceny pracownika jest jego przyszły rozwój. | 3 |
| | C | Celem oceny jest ustalenie, co pracownik zrobił dobrze, a jakie błędy popełnił. | 2 |
| 8 | A | Konflikt jest sytuacją, którą można wykorzystać do znalezienia najlepszego możliwego rozwiązania problemu. | 2 |
| | B | Konflikt może być bardzo zdrowy: zachęca ludzi do rywalizacji i zwiększenia wydajności w pracy. | 3 |
| | C | Konflikt musi być kontrolowany; członkowie zespołu kłócący się między sobą rzadko są produktywni. | 1 |
| 9 | A | Ważnym czynnikiem każdego rozwiązania problemu jest jego zaakceptowanie przez grupę, która ma je wdrożyć. | 2 |
| | B | Jeśli jestem przekonany, że jakieś rozwiązanie się sprawdzi, oczekuję jego wdrożenia i wzięcia odpowiedzialności za konsekwencje. | 1 |
| | C | Jeśli uważam, że rozwiązanie będzie działać, chcę je wdrożyć; dalsza dyskusja z członkami społeczności jest zwykle stratą czasu. | 3 |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 10 | A | Jeśli pracownik popełni błąd, pokazuję mu jak go naprawić. | 1 |
| | B | Jeśli członek mojego zespołu popełni błąd, omawiam z nim sytuację i ustalamy plan naprawczy. | 2 |
| | C | Jeśli któryś z moich pracowników popełni błąd, mówię mu, żeby go naprawił. | 3 |
| 11 | A | Błędy powinny być dla ludzi źródłem do nauki, a tym samym doskonalenia się. | 2 |
| | B | Popełniam błędy jak każdy inny, ale dopóki mam rację wykonuję swoją pracę nie uwzględniając sugestii innych | 3 |
| | C | Nie lubię popełniać błędów; nie popełniam dwa razy tego samego błędu. | 1 |
| 12 | A | Ciężka praca i odpowiednie wsparcie ze strony kierownictwa pozwala pracownikom pokonać większość problemów. | 3 |
| | B | Ciężka praca pomaga pokonać większość problemów zawodowych. | 2 |
| | C | Silne zaufanie do zespołu może pomóc rozwiązać większość problemów w pracy. | 1 |
| 13 | A | Bardziej skupiam się na osobistych relacjach ze współpracownikami mojego szczebla i szefem niż z podwładnymi. | 1 |
| | B | Poświęcam czas i energię na rozwój i poprawę moich osobistych relacji w pracy. | 2 |
| | C | W pracy rozwijam osobiste relacje tylko wtedy, gdy pomagają mi one w realizacji powierzonych mi zadań. | 3 |
| 14 | A | "Nie lekceważ ludzi w drodze do sukcesu; możesz ich spotkać w drodze powrotnej". | 3 |
| | B | "Nic nie jest tak skuteczne jak sukces". | 2 |
| | C | "Nikt nie pamięta nazwiska kogoś, kto zajął drugie miejsce w wyścigu". | 1 |
| 15 | A | Jeśli będę miał rację, to na dłuższą metę wygram. | 2 |
| | B | Jeśli będę trwał w swoich przekonaniach, to na dłuższą metę zwyciężę. | 1 |
| | C | Staram się być cierpliwy wobec ludzi - to się opłaca na dłuższą metę. | 3 |
| 16 | A | Pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, gdy ich szefowie z nimi współpracują. | 1 |
| | B | Wydajność pracowników wzrasta, jeśli od początku wiedzą, na czym polega ich praca. | 3 |
| | C | Pracownicy powinni dążyć do osiągnięcia najwyższej produktywności. | 2 |
| 17 | A | Cieszę się, że udało mi się nakłonić grupę kolegów do zrobienia czegoś według moich wskazówek. | 2 |
| | B | Dopóki decyzja jest słuszna, nie jest ważne, czy była to decyzja indywidualna czy zbiorowa. | 3 |
| | C | Aby decyzja została wprowadzona w życie, musi być uzgodniona przez wszystkich członków zespołu odpowiedzialnego za jej realizację. | 1 |
| 18 | A | Dobrze mi się pracuje, gdy mam osobiste relacje z szefem. | 2 |
| | B | Dobrze pracuję w sytuacjach, w których jestem swoim własnym szefem. | 1 |
| | C | Dobrze pracuję, gdy muszę dotrzymywać terminów. | 3 |

Tabela 12. Przykładowa Karta wyników

| Potrzeba osiągnięć | | Potrzeba przynależności | | Potrzeba władzy | |
|--------------------|--|-------------------------|--|-----------------|--|
| 1.a | | 1.b | | 1.c | |
| 2.a | | 2.b | | 2.c | |
| 3.a | | 3.b | | 3.c | |
| 4.a | | 4.b | | 4.c | |
| 5.a | | 5.b | | 5.c | |
| 6.a | | 6.b | | 6.c | |
| 7.a | | 7.b | | 7.c | |
| 8.a | | 8.b | | 8.c | |
| 9.a | | 9.b | | 9.c | |
| 10.a | | 10.b | | 10.c | |
| 11.a | | 11.b | | 11.c | |
| 12.a | | 12.b | | 12.c | |
| 13.a | | 13.b | | 13.c | |
| 14.a | | 14.b | | 14.c | |
| 15.a | | 15.b | | 15.c | |
| 16.a | | 16.b | | 16.c | |
| 17.a | | 17.b | | 17.c | |
| 18.a | | 18.b | | 18.c | |
| Razem: | | Razem: | | Razem: | |

OCENA I INTERPRETACJA WYNIKU

Potrzeba władzy

Osoby o wyższej potrzebie władzy motywuje do pracy możliwość wywierania wpływu na inne osoby oraz partycypacja decyzyjna w zakresie alokacji zasobów organizacyjnych. W kontekście organizacyjnym potrzeba władzy jest realizowana przez menedżerów, liderów, oraz osoby na najwyższych stanowiskach w organizacji. Na przykład menedżerowie wyznaczają zakres odpowiedzialności i obowiązków pracownikom niższego szczebla, a później oceniają ich wyniki. Wywierają wpływ poprzez swoją pozycję w hierarchii i wynikającej z tego faktu władzy.

Ludzie z potrzebą władzy aspirują do zajmowania stanowisk menedżerskich, takich jak liderzy, kierownicy czy dyrektorzy. Mając władzę jednostka może przyjąć reprezentować określony styl zarządzania. Najlepszym rozwiązaniem jest umiejętność przyjęcia podejścia sytuacyjnego do zarządzania, tj. dostosowania odpowiedniego stylu do uwarunkowań, tj. charakterystyki zespołu lub sytuacji w której się znalazła. Odpowiedni dobór stylu i narzędzi przywództwa wpływa na efektywność i morale zespołu.

Typowe zachowania przejawiane przez osoby potrzebujące władzy:

- Silna potrzeba władzy: nie chce angażować się w spory podwładnych, żąda lojalności w stosunku do swojej osoby, oczekuje harmonii działania w zdominowanym przez siebie zespole.
- Słaba potrzeba władzy: lubi pracować w samotności i utrzymuje dystans społeczny, stara się zarządzać zespołem poprzez polecenia i dyrektywy.

Potrzeba osiągnięć

Osoby o silnej potrzebie osiągnięć są zmotywowane do jak najlepszego wykonywania swoich zadań. Lubią angażować się w czynności stanowiące dla nich wyzwanie, a ich ukończenie stanowi największą nagrodę. Osoby te lubią podejmować ryzykowne decyzje w swojej pracy, przez co angażują się w sprawy trudne i ciężkie do wykonania. Osoby nastawione na osiągnięcia chcą również być odpowiedzialne za przebieg i skutki prac które wykonują. Ważna jest również dla nich możliwość kontrolowania przebiegu prac, które powinny mieć jasno i klarownie określone cele i efekty. Do kategorii osób z silną potrzebą osiągnięć możemy zaliczyć przedsiębiorców, którzy dzięki umiejętności identyfikacji okazji rynkowych oraz ich eksploracji przekształcają ambitne plany w rzeczywistość. Często przedsiębiorcy działają w pojedynkę przez co często biorą na siebie zbyt dużo obowiązków, z których nie mogą się później wywiązać. Jest to częstą przyczyną niepowodzeń w biznesie oraz nauką delegowania kompetencji wśród współpracowników.

Typowe zachowania przejawiane przez osoby posiadającą potrzebę osiągnięć:

- Silna potrzeba osiągnięć: zachowania, które charakteryzują jednostki z silną potrzebą osiągnięć, są zwykle typowe i wyróżniają się przede wszystkim intensywnością i wytrwałością w dążeniu do celu, a także skłonnością do podejmowania ryzyka i ambicjami wobec zadań, którymi się zajmują.
- Słaba potrzeba osiągnięć: osoby pozbawione silnej potrzeby osiągnięć, zazwyczaj wykazują mniejszą motywację do osiągania celów oraz brak ambicji wobec zadań, którymi się zajmują. Często cechują się niską wytrwałością oraz unikaniem ryzyka, co wpływa na ich postawy wobec pracy i poziom zaangażowania w podejmowane czynności.

Potrzeba przynależności

Osoby charakteryzujące się wyższą potrzebą afiliacji przejawiają tendencję do pracy w zespołach oraz tworzenia pozytywnych relacji międzyludzkich w miejscu pracy. W procesie wykonywania obowiązków zwracają szczególną uwagę na interakcje społeczne, a wynikające z nich korzyści traktują jako istotny element osiągania celów organizacyjnych. W kontekście pracy zespołowej, są zazwyczaj przyjaźnie nastawione i skłonne do współpracy. Ze względu na przyzwyczajenie do pracy z tymi samymi ludźmi, często odczuwają obawy przed zmianami i podejmowaniem ryzykownych decyzji. W związku z tym, są mniej skłonne do zmiany pracy. Dodatkowo, osoby o wyższej potrzebie afiliacji zazwyczaj preferują pracę wykonawczą, gdzie menedżerowie i bardziej doświadczeni

pracownicy pełnią rolę mentorów i stanowią źródło wiedzy i doświadczenia. Skłonni są do nauki od innych i rozwijania swoich kompetencji, co przyczynia się do osiągnięcia satysfakcji z wykonywanej pracy. Do wad osób potrzebujących poczucia przynależności do organizacji należy jednak brak umiejętności pracy w pojedynkę. Ogranicza to bardzo możliwości wykorzystania kompetencji pracownika w sytuacjach wymagających pracy indywidualnej, gdyż efektywność takiego pracownika znacznie wtedy spada.

Typowe zachowania przejawiane przez osoby posiadającą potrzebę przynależności:

- **Silna potrzeba przynależności:** osoba taka bardzo dobrze asymiluje się z grupą i to wpływa na efektywność jej pracy. Możliwość współpracy w dobrej atmosferze wśród pracowników jest dla niej najlepszym motywatorem do pracy. Czując silną pozycję w grupie, często ją aprecjonuje, przez co stara się przejmować kontrolę na pracami realizowanymi przez zespół.
- **Słaba potrzeba przynależności:** osoba nieprzejawiająca chęci bycia częścią organizacji preferuje pracę w pojedynkę, gdzie wynik zadania uzależniony jest od niej. Często nie umie zawalczyć o swoją rację – unika konfrontacji i deprecjonuje swoją pozycję w firmie.



WSKAZÓWKI I DOBRE PRAKTYKI

- Wyniki testu należy omówić z pracownikami oraz na ich podstawie określić ścieżkę rozwoju indywidualnego;
- Zidentyfikować motywatory wewnętrzne i zewnętrzne danego pracownika:
 - Motywacja wewnętrzna obejmuje czynniki pochodzące z wnętrza człowieka ("duszy"), które wpływają na to, że pracownicy zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku. Wyznacza ją przede wszystkim system wartości oraz silna potrzeba osiągnięć założonych celów.
 - Motywacja zewnętrzna oznacza zaangażowanie pracownika w działanie, którego źródła należy szukać poza samym pracownikiem. Motywatorem takiej osoby może być wysokie wynagrodzenie lub materialny benefit, który będzie satysfakcjonujący dla pracownika. Przyznawanie dodatkowych nagród może

2. CIĄGŁE INFORMACJE ZWROTNE

Ciągła informacja zwrotna (z ang. Feedback) jest prostym i tanim narzędziem, którym można wpływać na motywację swoich pracowników. Może przyczynić się do zwiększenia wydajności na poziomie indywidualnym, zespołowym lub organizacyjnym oraz poprawić kulturę dialogu pomiędzy pracownikami w organizacji. Przekazywanie informacji zwrotnej powinno następować na bieżąco – w trakcie wykonywania zadania. Sposoby w jaki przekazuje się informacje pracownikom mogą przybrać różną formę. W jednej organizacji feedback będzie miał formalny charakter, który jest wpisany w system

pracy, natomiast w innej będzie miał charakter zupełnie inny. Przymiotnik "ciągły" jest ze swej natury pojęciem subiektywnym, a jego częstotliwość w dużym stopniu zależy od postaw i potrzeb zaangażowanych pracowników (jedni będą oczekiwać od przełożonego informacji o wynikach ich pracy każdego dnia, a inni przy ocenie rocznej).

Informacja zwrotna może być przekazywana na linii przyłożony-podwładny lub też na linii podwładny-podwładny, gdzie bardziej doświadczeni współpracownicy udzielają sobie dobrych rad. Warto podkreślić, że bardzo często świadomi swoich ułomności menedżerowie oczekują informacji zwrotnej od swoich podwładnych. Staje się ona często punktem wyjścia do doskonalenia swojego warsztatu zarządczego.

Z perspektywy pełnionej funkcji feedbacku możemy dokonać rozróżnienia na dwie kategorie:

- **Wzmacniającej informacji zwrotnej (inaczej pozytywnej informacji zwrotnej):** jest udzielana, gdy chcemy podtrzymać określone zachowanie, które pracownik przejawia i wpływa pozytywnie na wynik pracy. Najlepiej udzielić pochwały słownie pracownikowi w obecności współpracowników – wtedy dajemy znać podwładnym, że ich zachowania, które są pożądane przez właścicieli firm lub menedżerów są dostrzegane i doceniane.
- **Konstruktywnej informacji zwrotnej:** jest ona udzielana, gdy chcemy dokonać zmian w czymś zachowaniu. W ten sposób osoba udzielająca informacji zwrotnej sugeruje komuś, aby przestał robić X, a zaczął robić Y (np. zaczął więcej zabierać głos na spotkaniach).



KIEDY NALEŻY STOSOWAĆ FEEDBACK?

- Kiedy chcemy wpłynąć na zaangażowanie pracowników na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym
- Podczas budowania kultury organizacyjnej (kultury opartej o informacje zwrotne)
- Gdy chcemy poprawić jakość dialogu pomiędzy pracownikami
- Gdy widzimy potrzebę wskazania działań korygujących w firmie
- Zawsze wtedy, gdy wymaga tego sytuacja
- Powinien być używany w sposób ciągły, a częstotliwość wykorzystywania uzależniona od rzeczywistych potrzeb



DLACZEGO INFORMACJA ZWROTNA JEST POMOCNA?

Dzięki ciągłej informacji zwrotnej menedżerowie i pracownicy będą prowadzić regularny dialog w celu omówienia wyników prac oraz możliwości wprowadzenia działań i zachowań usprawniających wykonywanie tych prac. Ze względu na swoją częstotliwość, ciągła informacja zwrotna eliminuje długi okres oczekiwania na oceny okresowe. Ciągła informacja zwrotna ze strony menedżerów wspiera pracowników w dostosowaniu swoich postaw i działań w pracy do wymagań przez nich stawianych. Feedback:

- Ułatwia rozwój osobisty: pracownicy mogą brać aktywny udział i odpowiedzialność za wyznaczanie i omawianie celów osobistych na bieżąco.
- Zapewnia zrozumienie problemu w czasie rzeczywistym: pomaga w jego rozwiązywaniu i sygnalizowaniu, zanim staną się one bardzo poważne i ciężkie do wyeliminowania. Ponieważ pracownicy rutynowo otrzymują informacje o swojej wydajności, będą świadomi, co robią dobrze i gdzie mogą się poprawić.
- Przyczynia się do zaangażowania pracowników w pracę dzięki częstym kontaktom z przełożonym.
- Poprawia jakość relacji międzyludzkich: poprzez swoją wrażliwą naturę przyczynia się do otwartości na perspektywy innych i może wzmocnić bezpieczeństwo psychologiczne wszystkich stron zaangażowanych w wykonywanie pracy.
- Poprawia kulturę informacji zwrotnej: w konsekwencji można zbudować poczucie sprawiedliwości organizacyjnej i wyeliminować tym samym potencjalne konflikty.



SPÓJRZMY NA PRZYKŁAD

Przykłady zastosowania efektywnej informacji zwrotnej w organizacji.

Przykłady wzmacniających (pozytywnych) informacji zwrotnych:

- *“Myślę, że wykonałeś świetną pracę. Pokazało to, Twoje doświadczenie jest bezcenne”*
- *“Widzę, że masz pozytywny wpływ na pracę swojej grupy. Dziękuję za to”.*
- *“Naprawdę doceniam twoje zaangażowanie i pracę, którą wnosisz do zespołu”.*
- *“Coś, co naprawdę w tobie cenię, to twoje zdolności do rozwiązywania problemów”.*
- *“Uważam, że wykonałeś świetną pracę, kiedy prowadziłeś spotkanie wszystkich pracowników. Pokazało ono, że potrafisz skłonić ludzi do współpracy i skutecznej komunikacji. Podziwiam twoje umiejętności interpersonalne”.*
- *“Jednym z twoich osiągnięć było to, jak poradziłeś sobie z projektem X. Pokazałeś jak skutecznie zarządzać projektem i zespołem. Chciałbym zobaczyć Cię tak skutecznego przy kolejnych projektach”.*
- *“Zawsze mogę na ciebie liczyć”.*
- *“Jesteś godnym zaufania pracownikiem, który dotrzymuje wszystkich terminów”.*
- *“Poziom obsługi klienta z Twojej strony jest doskonały. Sprawiasz, że każdy czuje się mile widziany bez względu na to, jak bardzo jesteś zajęty”.*
- *“Wasza praca, którą wykonujecie dla naszego zespołu, jest nieoceniona dla dalszego rozwoju naszej firmy”.*
- *“Doceniam Twoje zaangażowanie w kwestii szkolenia nowych pracowników. Zawsze jesteś skłonny poświęcić im trochę czasu, żeby przekazać cenne wskazówki, nawet jeśli jesteś zajęty innymi zadaniami.”*
- *“Zawsze mogę na Ciebie liczyć, gdy potrzebuję pilnej pomocy z Twojej strony”.*
- *“Twoje umiejętności komunikacyjne są wyjątkowe i doceniam sposób, w jaki przedstawiasz swój punkt widzenia”.*
- *“Doceniam wasze umiejętności i zaangażowanie w wykonywaną na rzecz firmy pracę. Jesteście jej nieodłączną częścią bez której nie osiągalibyśmy tego co mamy”.*

Przykłady konstruktywnej informacji zwrotnej:

- *“Chciałbym przekazać Ci kilka informacji na temat Twojej pracy, czy znalazłbyś chwilę na rozmowę?”.*
- *“Czy możemy porozmawiać o wczorajszej sytuacji, która wydarzyła się w biurze? Jak z z Twojego punktu widzenia oceniasz swoje zachowanie oraz zachowanie zespołu?”.*
- *“Czy uda Ci się dokończyć dzisiaj zaległy raport, który potrzebny jest na posiedzenie rady nadzorczej?”.*
- *“Czy możemy zrobić podsumowanie ostatniego tygodnia i wyjaśnić zaistniałe opóźnienia?”*
- *“Trudno mi to powiedzieć, ale efektywność Twojej pracy ostatnimi czasy wyraźnie się obniżyła. Co jest tego przyczyną?”*
- *“Wydaje się, że masz problemy z przestrzeganiem zasad panujących w firmie. Chciałbym, abyś starał się brać pod uwagę przepisy BHP oraz nasze wewnętrzne regulacje, gdyż to zapewnia nam wszystkim bezpieczeństwo podczas pracy”.*
- *“Martwię się, że jakość twojej pracy ostatnio spadła. Nadal dotrzymujesz terminów, ale niektóre z Twoich zadań wydają się być robione w pośpiechu, przez co często nie są niedokończone. Chcę się upewnić, że poświęcasz swojej pracy tyle czasu ile jest potrzebne wymaga “.*
- *“Zauważyłam, że ostatnio dostajecie dużo skarg od klientów. Czy coś złego dzieje się w zespole? Może popracujemy razem nad rozwiązaniem, żeby w przyszłości uniknąć problemów ze strony klientów?”*
- *“Wydajesz się nieco przemęczony i uważam, że wpływa to na jakość Twojej pracy. Chcę pomóc Ci i odciążyć Cię trochę zadaniami, żebyś wrócił do dobrej formy. Jak według Ciebie możemy lepiej zaplanować realizację zadań tak, abyś już nie czuł się przytłoczony pracą?”*

Dodatkowo, Ty jako pracodawca/menedżer możesz zaprosić pracowników do podzielenia się opinią na temat Twojej pracy. Oto kilka przykładów, które mogą ułatwić Twoim podwładnym udzielanie informacji zwrotnej

- *“Bycie dobrym kierownikiem/szefem jest dla mnie ważne i przydałaby mi się Twoja opinia o mojej pracy. Jakie są Twoje przemyślenia na temat mojej osoby i co według Ciebie mógłbym zmienić, żeby pracować lepiej?”.*
- *“Mam wrażenie, że ostatnio brakuje Wam motywacji do pracy. Czy macie jakiś problem w zespole, czy problem leży po mojej stronie? Jeżeli to moja wina to proszę o szczerą opinię co robię nie tak jak powinienem?”.*
- *“Chcę być najlepszym szefem jakiego kiedykolwiek miałeś, ale żeby do tego dojść muszę znać Twoją/Waszą opinię na mój temat. Wiedz, że zawsze chętnie usłyszę, co robię dobrze, a co nie”.*

Źródło: <https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture>;
<https://matterapp.com/blog/peer-review-examples>;
<https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples>;

INSTRUKCJE

Czynnikiem istotnym, na co należy zwrócić uwagę w przypadku konstruktywnej informacji zwrotnej jest to, że powinna ona mieć charakter rozmowy. Nie chodzi o wydawanie dyrektyw, ale o rozpoczęcie dialogu od problemu, który można wspólnie rozwiązać. Udzielanie ciągłej informacji zwrotnej wymaga poświęcenia czasu. Warto pomyśleć o wprowadzeniu systemowego rozwiązania na rozmowy z pracownikami, np. cotygodniowych, regularnych spotkań odbywających się o określonej godzinie i miejscu. Przed udzieleniem informacji zwrotnej należy zadać sobie pytanie:

- *Czy pracownik ma znaczący wpływ na współpracowników lub firmę?*
- *Czy czujesz się spokojny i otwarty, a nie zestresowany lub antagonistyczny?*
- *Czy pracownik znajduje się w stanie, w którym jest w stanie usłyszeć feedback (np. nie znajduje się w trudnej sytuacji życiowej itp.)?*
- *Czy masz dokładny pomysł na to, co chcesz powiedzieć? (Przygotuj się na te sesje, mając listę kluczowych punktów, które chcesz poruszyć z pracownikiem - to pomoże poprowadzić rozmowę i upewni Cię, że żadne ważne kwestie nie zostaną pominięte).*
- *Czy miejsce w którym przeprowadzisz rozmowę jest komfortowe dla pracownika?*
- *Czy masz wystarczająco dużo czasu na udzielenie informacji zwrotnej oraz wysłuchanie argumentów/opinii pracownika?*



Scenariusze, które wymagają konstruktywnej informacji zwrotnej

1. Kiedy zauważasz jakiś schemat postępowania: jeśli masz pracownika, który stale popełnia ten sam błąd lub ma zły nawyk pracy, musisz zająć się rozmawiać o konkretnych rzeczach. Konstruktywne informacje zwrotne są doskonałym sposobem, aby to zrobić. Masz dowody na to, że działanie pracownika jest powtarzalne i chcesz mu pomóc. Dlatego też podczas rozmowy szukacie zmian w sposobie wykonywania pracy i prosisz pracownika o wdrożenie tych zmian. Następnie obserwujesz, czy pracownik wdrożył zmiany i stosuje się do wytycznych, aby móc sprawdzić czy zmiana przyniosła zamierzony efekt.

Skrypt: “Zauważyłem, że w tym miesiącu kilka razy spóźniłeś się na poranne spotkanie. Całkowicie rozumiemy, że transport publiczny nie jest pod Twoją kontrolą, ale psuje to relacje wśród zespołu – myślę, że masz specjalną ulgę u mnie. Czy dzieje się coś, co utrudnia Ci dotarcie do pracy na czas? Jeżeli tak to powiedz szczerze o co chodzi – może znajdziemy jakieś rozwiązanie tego problemu?”

2. Dla celów rozwojowych: Kiedy zauważysz, że pracownik zmaga się z jakąś czynnością i nie potrafi wykonać zadania, konstruktywna informacja zwrotna może pomóc Ci dotrzeć do źródła problemu i odkryć rozwiązanie. Być może pracownik nie został odpowiednio przeszkolony lub boi się popełnić błąd; niezależnie od tego, co się dzieje, przeprowadź z nim rozmowę, która pomoże uporać się z tą słabością i poprawić się.

Skrypt: “Jak idzie Panu przygotowanie raportu kwartalnego? Czy jest coś, w czym potrzebuje Pan mojej rady?”

3. Żeby ocenić siebie: Świadomi liderzy proszą również o informacje zwrotne od swoich pracowników. Możesz zapytać pracownika, czy sposób w jaki zarządzasz, pomaga mu, czy być może ma uwagi do obranego stylu przywództwa. Pytania takie możesz zadać przy każdej sposobności, kiedy masz kontakt z pracownikiem lub zespołem.

Skrypt: “Jak się czujesz w związku z naszymi cotygodniowymi spotkaniami jeden na jeden? Czy uważasz je za pomocne? Czy są może inne rzeczy, które mogę usprawnić w naszej pracy jako menedżer?”

4. Dla określania zadań i obowiązków: Często pracownicy czują, że na ich barki spadło bardzo dużo pracy, której nie są w stanie wykonać sami. Czasami jest to prawdą i wymaga to przeprowadzenia z nimi rozmowy, żeby przekazać swoje racje, ale też usłyszeć ich argumentów. Jeśli podejrzewasz, że pracownik ma syndrom wypalenia, przeprowadź z nim konstruktywną rozmowę. Wiele osób, które czują się wypalone nie wie jak to powiedzieć. Twoja inicjatywa do rozmowy na ten temat może uratować pracownika.

Skrypt: “Jak się czujesz ostatnimi czasy? Jakie jest Twoje nastawienie do pracy? Czy nie czujesz, że Twoja praca straciła dla sens?”

Ponieważ feedback jest rozmową, nie możesz przewidzieć wszystkiego, co może się w niej pojawić. Pamiętaj tylko, aby zapytać czy Twój pracownik czuje się komfortowo otrzymując informację zwrotną. Dzięki rozmowom i prawdziwej wymianie myśli, Ty i Twoi pracownicy możecie rozwijać się na swoich stanowiskach i ustalać najlepsze dla Was scenariusze współpracy.

WSKAZÓWKI I DOBRE PRAKTYKI

Podsumowaniem rozważań na temat ciągłej informacji zwrotnej jest poniższa tabela, która na zasadzie 'co powinniśmy robić a czego nie' przedstawia dobre praktyki prowadzenia rozmów zawierających informacje zwrotne

POWINNIŚMY

- Dobrze zaplanować czas trwania rozmowy
- Przygotować się do rozmowy, określając scenariusz i pytania które chcemy zadać
- Mówić o zachowaniach i postawach, które są faktami
- Przekazać informację zwrotną i wynikającą z tego faktu konieczność zmiany tak, żeby pracownik miał świadomość, że jest ona realna do wprowadzenia
- Przekazywać informację zwrotną regularnie i stworzyć ku temu warunki

NIE POWINNIŚMY

- Odmawiać rozmów swoim pracownikom wtedy kiedy tego potrzebują
- Brać pod uwagę tylko skrajne zachowania: dobre lub złe, lecz rozmawiać o wszystkim co dotyczy pracy
- Porównywać pracowników między sobą
- Udzielać informacji zwrotnej bez wysłuchania uwag pracownika
- Dokonywać oceny bez analizy faktów

Źródło: Opracowanie własne





CZĘŚĆ 4: ROZWÓJ (UCZENIE SIĘ/DOSTOSOWANIE/ELASTYCZNOŚĆ)

Pierwsze trzy części podręcznika przedstawiają poszczególne metody diagnozowania potrzeb kwalifikacyjnych i szkoleniowych, sposoby doboru nowych pracowników do organizacji i techniki motywowania dotychczas zatrudnionych. Czwarta część poświęcona jest budowaniu perspektywy przyszłościowej dla pracowników oraz szeroko pojętego działu HR. Każda inwestycja w rozwój pracowników jest inwestycją w przyszłość organizacji. Rozdział czwarty opisuje dwie metody, które są pomocne we wprowadzaniu kultury nauki i rozwoju w Twojej firmie. **Mentoring** jest dobrze znanym działaniem wspierającym, mającym na celu zachęcanie do osobistego doskonalenia mniej doświadczonej osoby. Zaprezentowane zostanie kilka prostych i stosunkowo łatwych do zastosowania ćwiczeń. Drugą metodą jest **pre i post Motorola** podchodzi do procesu uczenia się z drugiej strony, ponieważ jest przeznaczona do samooceny skuteczności procesu uczenia się.

1. MENTORING

OPIS

Słowo “mentor” ma swoje korzenie w epickim poemacie Homera “Odyseja”, gdzie grecki autor przedstawia postać Mentora jako doświadczonego doradcę i wieloletniego towarzysza Odyseusza. Obecnie mentoring odnosi się do procesu pełnienia roli mentora, czyli osoby, która wspiera i zachęca do rozwoju inną osobę (zwaną “mentee”). Mentor to osoba posiadająca wiedzę, jest godna zaufania oraz chętnie dzieli się radami dotyczącymi przywództwa, kariery, rozwoju zawodowego i osobistego. Mentor dokłada wszelkich starań, aby zainspirować i zachęcić podopiecznego do ciągłego samorozwoju. W rezultacie mentoring sprzyja budowaniu indywidualnych ścieżek zawodowych, co ma duży wpływ na rozwój pracownika (a w konsekwencji organizacji).

Na rozwój i sukces kariery zawodowej danej osoby duży wpływ mogą mieć „kontakty mentorskie”, które są korzystne zarówno dla mentora, jak i podopiecznego, a tym samym dla organizacji. Mentoring jest sprawdzoną metodą rozwijania umiejętności przywódczych wśród pracowników. Doświadczony mentor musi odpowiednio dobierać to co przekazuje podopiecznemu, ponieważ każda informacja traktowana jest jak wytyczna do wdrożenia.

KIEDY STOSOWAĆ MENTORING?

- kiedy należy wykazać się szeregiem kompetencji coachingu poznawczego, tj. stymulować refleksje wśród pracowników, wykorzystywać dane i informacje w celu poprawy rozumienia procesów i celów obowiązujących w organizacji itp.
- gdy wymagana jest dynamiczna i ścisła współpraca pracowników w zespole, która prowadzi do kreatywności, rozwoju zawodowego czy opanowania technik rozwiązywania problemów
- przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych poprzez wspieranie kluczowych pracowników oraz stymulowanie zmian w ich postawach
- gdy wymagane jest wspieranie indywidualnego rozwoju kariery, tzw. "otwieranie drzwi"
- gdy rozwijamy przede wszystkim u pracowników kompetencje zarządcze, które mają służyć w przejmowaniu kompetencji menedżerskich

DLACZEGO JEST TO POMOCNE?

Mentoring jest uważany za praktykę, która opiera się na współpracy i wsparciu, gdzie mentor i mentee pracują razem w sposób umożliwiający bardziej dogłębne zrozumienie obowiązków i oczekiwań w organizacji, a także umożliwiający uczenie się na podstawie sukcesów z przeszłości (np. jak radzić sobie z konfliktami interesów, jak zwiększyć aktywność organizacyjną i, co najważniejsze, jak kierować działaniami rozwojowymi). Pewność siebie podopiecznego i jego zaangażowanie w organizacji bez wątplenia wzrosną, gdy mentor dostarczy alternatywnych rozwiązań dla trudnych problemów zawodowych, etycznych, kulturowych i przywódczych, których doświadcza podopieczny.

CO DOSTAJESZ?

Mentoring, realizowany w formie spotkań indywidualnych, stanowi nadal ważne narzędzie wzmocnienia zarówno umiejętności menedżerskich, jak i rozwoju pracowników. Zarówno naukowcy, jak i praktycy z dziedziny zarządzania zgodnie podkreślają, że mentoring jest efektywną metodą wspierania transferu wiedzy ukrytej w miejscu pracy. Ponadto, wiele cech, które stanowią o dobrym liderze lub profesjonalnym przełożonym, są również kluczowe dla skutecznego mentora, w tym umiejętności takie jak empatia, aktywne słuchanie, zadawanie pytań otwartych, szczerść i brak osądzania. Wszystkie te cechy pozwalają mentee na pogłębione zrozumienie ukrytych znaczeń i informacji, a także zapewniają pomoc w rozwiązaniu trudnych zadań, napotykanym problemom i wąskich gardel w pracy.



SPÓJRZMY NA PRZYKŁAD

W dalszej części przedstawione zostaną praktyczne ćwiczenia, które pomogą Ci zbudować wiarygodną relację z potencjałem do rozwoju Twojego podopiecznego.

Sesja planowania celów

W celu nawiązania trwałych, znaczących i efektywnych relacji między mentorem a mentee, konieczne jest ustalenie mierzalnych celów. Niemniej jednak, celami tymi nie muszą być wyłącznie twarde, oparte na danych, formalne schematy, ponieważ cele jakościowe również mogą być równie odpowiednie. Określenie jasnego zestawu celów na samym początku procesu mentoringowego jest kluczowe dla osiągnięcia owocnego postępu, dlatego należy poświęcić wystarczająco czasu na ten proces. Mentor powinien pomagać mentee w ustaleniu celów i może mu przy tym pomóc, zadając kilka inspirujących pytań, w przypadku gdy mentee utknie w martwym punkcie tworzenia odpowiednich celów. Kilka przykładów:

- *Jak wygląda dla Ciebie sukces?*
- *Gdzie widzisz siebie za pięć lat?*
- *Jaki konkretnie cel zawodowy chcesz osiągnąć?*
- *Jak śledzisz postępy w realizacji swojego celu (celów)?*
- *Dlaczego chcesz osiągnąć ten cel?*
- *Co zrobisz do tej pory?*
- *Jaka jest przeszkoda, z którą obecnie się mierzysz?*
- *Jakie są Twoje mocne strony? Jakie są Twoje słabe strony?*
- *W jakich obszarach najbardziej potrzebowałibyście Państwo wsparcia?*
- *Co masz nadzieję zyskać dzięki naszym sesjom mentoringowym?*
- *Jak mogę Cię wspierać w pokonywaniu Twoich wyzwań?*

Ustalenie wzajemnie akceptowanych celów procesu mentoringowego pozwoli na wspólne zrozumienie sytuacji podopiecznego oraz na stworzenie wspólnego języka, który posłuży jako podstawa Waszej współpracy. Należy pamiętać, że istotnym elementem jest również stworzenie osi czasu dla każdego z celów, które zostały określone. Warto jednak zachować realizm i uwzględnić ograniczenia czasowe, jakie wynikają z waszej relacji mentorskiej. W literaturze wskazuje się na wiele sposobów na ustalenie celów, ale warto rozważyć stworzenie celów SMART, czyli takich, które są: konkretnie określone, mierzalne, osiągalne, istotne i czasowe. Oznacza to, że cele powinny być:

Konkretne: Cele powinny być dobrze zdefiniowane, jasne i jednoznaczne, nie powinny mieć możliwości błędnej interpretacji lub pomylenia go.

Zły przykład: *“Chcę schudnąć”*.

Dobry przykład: *“Chcę schudnąć co najmniej 15 kg do końca 2023 roku. W tym celu będę wykonywać pół godziny ćwiczeń każdego dnia”*

Konkretny cel odpowiada na pytania: *“Co trzeba osiągnąć?”, “Jakie kroki trzeba podjąć, aby to osiągnąć?”*.

Mierzalny: Z określonymi kryteriami, które mierzą postęp realizacji zadania.

Zły przykład: *“W następnym miesiącu zwiększamy sprzedaż”* Dobry przykład: *“W następnym miesiącu zwiększamy sprzedaż produktu X o 10% do wielkości Y”*.

Osiągalne: Cele powinny być realne do osiągnięcia. Nieosiąganie celów wzbudza negatywne emocje: rozczarowanie, frustrację i może prowadzić do obniżenia poziomu motywacji a w konsekwencji do porzucenia stanowiska pracy. Istotne pytania: *“Czy masz zasoby i możliwości, aby osiągnąć cel? Jeśli nie, to czego ci brakuje?”, “Czy inni zrobili to wcześniej z powodzeniem?”*.

Zły przykład: *“Nigdy więcej nie zjem czekolady”*.

Dobry przykład: *“Ograniczę spożycie czekolady do dwóch kostek w tygodniu”*.

Istotne: Cele powinny być istotne i zgodne z prezentowanym systemem wartości pracownika oraz spełniające jego ambicje, a także mające ścisły związek z funkcjonowaniem organizacji. Pracownik musi widzieć sens ich realizacji.

Zły przykład: *“Chcę być dyrektorem sprzedaży”*.

Dobry przykład: *“W ciągu 6 miesięcy zwiększę swoje wyniki sprzedaży co najmniej o 10% ponieważ strategia rozwoju firmy opiera się na ekspansji sprzedaży”*.

Określone czasem: Z jasno określonym harmonogramem, zawierającym datę początkową i datę końcową.

Dobłą praktyką jest zapisywanie wspólnie zaakceptowanych celów i regularny monitoring postępu ich realizacji.

Wzloty i upadki

Aby utrzymać silną relację mentor-mentee, ważne jest, aby budować ją na solidnych fundamentach. W tym celu warto prosić podopiecznych o relacjonowanie swoich dobrych i złych momentów w ciągu tygodnia pracy. Takie podejście pozwala na budowanie relacji opartej na zaufaniu oraz zapewnia wsparcie zawodowe oparte na procesie nauki i wzajemnym zrozumieniu. Kilka przydatnych pytań:

- *Co poszło dobrze? Co poszło źle?*
- *Jakie są Twoje odczucia dotyczące Twojego powodzeń i niepowodzeń w realizacji zadań?*
- *Czego się nauczyłeś? Co byś zmienił? Dlaczego?*
- *Czy uważasz, że na Twoją sytuację w pracy ma wpływ środowisko w którym pracujesz? Jeżeli tak to które jego elementy i jaki mają wpływ?*

Tablice nastrojów

Wspólne stworzenie tablicy nastrojów (z ang. moodboardu) pomaga zwizualizować cele podopiecznego. Będący kolażem zdjęć, rysunków, cytatów, kolorów lub innych źródeł inspiracji tablica jest narzędziem pozwalającym każdego dnia podtrzymywać kierunek i motywację do działania pracownika.

Przeczytajcie razem książkę

Wspólne studiowanie tekstu naukowego lub literackiego stanowi okazję do zdobywania wiedzy zarówno dla mentora, jak i podopiecznego. W celu osiągnięcia ustalonych celów edukacyjnych, warto wykorzystać zarówno profesjonalne podręczniki, jak i bardziej oryginalne publikacje, takie jak powieści z których można wyciągnąć wnioski będące przedmiotem dyskusji. Aby zapewnić skuteczność procesu edukacyjnego, zaleca się przeczytanie tekstu przed spotkaniem i sformułowanie pytań do omówienia. Kilka przykładów:

- *Jaki był Twój ulubiony fragment książki?*
- *Czy przeczytałeś ponownie jakieś fragmenty? Jeśli tak, to które?*
- *Co Cię najbardziej zaskoczyło w tej książce?*
- *Jak zmieniła się Twoja opinia o książce w trakcie jej czytania?*
- *Gdybyś mógł zapytać autora o cokolwiek, co by to było?*
- *Jaki był Twój ulubiony cytat z tej książki i dlaczego?*
- *Czy zapoznałeś się z tematyką książki zanim ją przeczytałeś?*
- *Czego nowego się dowiedziałeś?*
- *Czy oprócz tej książki/artykułu czytałem jeszcze coś na omawiany temat?*
- *Co sądzisz o wynikach badań zaprezentowanych w książce? Czy łatwo było zauważyć, skąd autor czerpał informacje? Czy źródła były wiarygodne?*
- *Przekazanie wyników badań w sposób zrozumiały i przyjemny dla osób nie będących ekspertami może być wyzwaniem. Jak sądzisz, jak dobrze udało się to autorowi? Co sądzisz o ich stylu ich zaprezentowania?*

Odgrywanie ról, tzw. „Roleplay”

Odgrywanie ról jest jedną z praktyk, której stosowanie w pracy z podopiecznymi jest powszechne i dobrze uzasadnione. Metoda ta umożliwia uzyskanie przez podopiecznego zewnętrznej perspektywy oraz pomaga mentorowi w poszerzeniu swojej wiedzy na temat postępów i potrzeb podopiecznego. W celu skutecznego wykorzystania tej metody, zaleca się opracowanie prostego scenariusza uwzględniającego poziom komfortu podopiecznego. Odgrywanie ról wymaga bowiem wyjścia podopiecznego z jego strefy komfortu, co pozwala na ćwiczenie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami stanowiącymi wyzwanie. Przygotowując scenariusz, warto skoncentrować się na nadchodzącej interakcji, z którą podopieczny nie jest pewien, co umożliwi podkreślenie każdego aspektu sytuacji oraz identyfikację potencjalnych ryzyk podczas odgrywania roli.

Staż towarzyszący, tzw. Job-shadowing, czyli o śledzeniu w pracy

Job-shadowing to praktyka, która cieszy się ugruntowaną pozycją w procesie szkoleniowym i może pomóc podopiecznemu w poszerzeniu jego perspektyw. W jej ramach, mentor zaprasza swojego podopiecznego do obserwowania jego pracy na co dzień i zobaczenia procesu pracy z jego perspektywy. Praktyka ta może przyczynić się do wzrostu szacunku podopiecznego dla pracy mentorującego, a także umożliwić mu doskonalenie umiejętności i zachowań wymaganych w firmie. Przygotowując się do job-shadowingu, mentor powinien przygotować odpowiednie pytania i na zakończenie praktyki zorganizować rozmowę, podczas której omówione zostaną obserwacje podopiecznego oraz sposoby ich interpretacji.

Sesja “Zapytaj mnie o wszystko”

Celem sesji “Ask Me Anything” (AMA) jest stworzenie możliwości dla podopiecznego, aby zadawał mentorowi pytania dotyczące kariery i/lub zawodu. Pytania te mogą dotyczyć różnych etapów kariery mentora, jak również problematycznych przeszkód zawodowych/technicznych napotkanych podczas jego pracy. Ćwiczenie to umożliwi wzmocnienie profesjonalnej relacji między mentorem a podopiecznym, a podopieczny może poprawić swoje umiejętności zadawania pytań oraz zyskać doświadczenie na temat swoich ograniczeń.



INSTRUKCJE

- cele, założenia i zadania wykonywane w pracy muszą być sformułowane w sposób jednoznaczny i zintegrowane z wymaganiami stawianymi przez organizację
- zarówno mentor jak i podopieczny muszą być świadomi i rozumieć swoje role, obowiązki i oczekiwania
- należy opracować przepis, który umożliwi zakończenie relacji mentorskiej, jeśli nie jej zastosowanie nie będzie przynosiło zamierzonych efektów, tj. klauzuli wyjścia

Współpraca między mentorem a mentee opiera się na zadawaniu odpowiednich pytań, które pozwalają na lepsze zrozumienie aktualnej sytuacji oraz umożliwiają rozwój intelektualny w trakcie procesu mentoringu. Poniżej przedstawiono kilka przykładów pytań, które powinny zostać dostosowane do konkretnego procesu mentoringowego i potrzeb podopiecznego.

Podczas zapoznania

- Skąd pochodzisz?
- Jak wyglądała Twoja ścieżka edykacyjna? Co skłoniło Cię do wyboru kierunku studiów?

- Jakie jest Twoje doświadczenie zawodowe? Proszę opowiedz mi swoją "historię pracy"!
- Co uwielbiasz robić poza pracą?
- Co cię inspiruje?
- Czy są takie rodzaje zawodów lub obszary pracy, których zdecydowanie nie chciałbyś wykonywać lub którymi nie jesteś zainteresowany?

Podczas ustalenia oczekiwań

- Jakie umiejętności lub wiedzę masz nadzieję zdobyć dzięki tej pracy?
- Co mogę zrobić, aby praca w naszej firmie była dla Ciebie pozytywnym doświadczeniem?

Podczas wyznaczanie celów/rozwój osobistego

- Jakie są Twoje cele krótkoterminowe/długoterminowe?
- Jaka motywacja stoi za Twoim działaniem? Dlaczego są one dla Ciebie ważne?
- Jakie umiejętności chcesz rozwijać?
- Czy gdybyś mógł cofnąć czas, wybrałbyś inną ścieżkę swojej kariery?
- Kim są najważniejsi ludzie w Twoim życiu zawodowym, których poznałeś i dlaczego? Czy masz jakieś wzorce do naśladowania lub osoby, które podziwiasz?

Podczas identyfikacji źródeł motywacji i wartości którymi kieruje się pracownik

- Jak myślisz, co będzie dla Ciebie największym wyzwaniem podczas pracy w naszej firmie?
- Jak myślisz, co będzie dla Ciebie najbardziej satysfakcjonujące w pracy?
- Czego najbardziej się obawiasz?
- Jakie są Twoje podstawowe wartości, którymi kierujesz się w życiu?
- Jakie wyrobiłeś sobie nawyki, które pomagają Ci odnosić sukcesy?
- Czy masz jakieś nawyki, które utrudniają Ci osiągnięcie sukcesu?

Mocne i słabe strony

- Jeżeli miałbyś podać kilka swoim największych zalet, to co by to było?
- Podaj przykłady swoich słabych stron?
- Co robisz, aby wyeliminować swoje słabości?
- W jakich sytuacjach możesz wykorzystać swoje atuty z powodzeniem?

Refleksja

- Czy jest ktoś w Twoim życiu, kto jest Ci szczególnie bliski? Dlaczego ta osoba jest dla Ciebie taka wyjątkowa??
- Czy często masz przemyślenia na temat swojej pracy zawodowej czy życia prywatnego?
- Czego nauczyłeś się ze spotkań ze swoim mentorem?
- Jakie zmiany wprowadzisz po spotkaniach ze swoim mentorem? Co uważasz, że warto zmienić w swojej pracy zawodowej?



WSKAZÓWKI I DOBRE PRAKTYKI

- Empatia, ciekawość, autentyczność oraz zdolność do budowania relacji opartych na zaufaniu to niektóre z kluczowych cech dobrego mentora. Według wyników badań, te cechy są bardziej znaczące niż jakiejkolwiek potencjalne kwalifikacje zawodowe, jakie może posiadać mentor.
- Bezwarunkowe zaufanie stanowi fundament udanego partnerstwa w procesie mentoringu.
- W relacji mentorskiej mogą być przekazywane zarówno informacje osobiste, jak i zawodowe, które powinny być traktowane jako poufne, chyba że mentor i podopieczny uzgodnią inaczej. W takim przypadku żadna ze stron nie powinna ujawniać tych informacji nikomu innemu.

2. NARZĘDZIE RAPORTOWANIA MOTOROLA

Czym jest Pre - i Post-MOTOROLA?

Motorola to narzędzie służące do raportowania postępów realizacji założonych celów i wyciągania z nich wniosków mających na celu doskonalenie kompetencji pracowniczych. Jest ona zaprojektowana w taki sposób, aby pomóc pracownikowi przeanalizować przebieg swojej pracy i przekazać wyniki ten analizy przyłożonym oraz członkom zespołu w krótkiej formie podsumowania. Narzędzie to zostało stworzone na potrzeby realizacji projektów w firmie Motorola, stąd pochodzi jej nazwa. Pre-Motorola przygotowana jest przed rozpoczęciem projektu, natomiast Post-Motorola po jego zakończeniu. Oba raporty posiadają swoją strukturę i składają się z kilku kluczowych pytań. Pre-Motorola i Post-Motorola są tworzone przed i po każdym projekcie, a ich użycie rozwija umiejętności uczenia się w grupie oraz rozwoju indywidualnego, a także pomaga trenerom doskonalić swoje umiejętności poprzez ćwiczenie refleksji i zadawania trafnych pytań. Istotnym elementem, który należy podkreślić, jest czas przeznaczony na refleksję.

Rysunek 3. – Ramy raportów Pre- i Post-Motorola

Pre-M o t o r o l a

Jakie są nasze cele do zrealizowania?
 Jakie nauki możemy wyciągnąć z ich realizacji
 Kto jest interesariuszem naszego projektu i jaką odgrywa w nim rolę?
 Jaką wiedzę teoretyczną potrzebujemy do osiągnięcia sukcesu w projekcie?
 Które z umiejętności praktycznych chcemy rozwijać?

Pos t -Mot o r o l a

Co zrobiliśmy dobrze podczas realizacji projektu?
 Co poszło nie tak w projekcie i dlaczego?
 Czego się nauczyliśmy w trakcie realizacji projektu?
 Co możemy zrobić lepiej następnym razem?
 Jak zdobyte doświadczenia pomogą nam w lepszym określaniu i osiąganiu celów uczenia się w przyszłości?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Team Academy Finland.

KIEDY NALEŻY STOSOWAĆ NARZĘDZIE?

Przedstawiona w tekście metoda pre- i post-Motorola stanowi proste narzędzie sprawozdawcze, umożliwiające określenie celów edukacyjnych oraz wyciągnięcie wniosków z ich realizacji. Każda sytuacja występująca w firmie, może stanowić okazję do przeprowadzenia analizy Motoroli. Jest ona użyteczna podczas przygotowywania standardów postępowania realizacji zadań oraz projektów lub uzyskania szybkiej informacji zwrotnej po ich zakończeniu. Oba typy raportów (Pre i Post) posiadają swoje struktury, które składają się z kilku podstawowych pytań, przedstawionych na schemacie 1. Analiza Motoroli może być przeprowadzana indywidualnie lub w grupie.

W każdym przypadku kluczowym elementem jest dzielenie się doświadczeniami. Szczerze opowiedziane historie umożliwiają identyfikację kluczowych czynników, a powstający w tym czasie dialog pomaga wyciągać konstruktywne wnioski, które pomagają w rozwiązywaniu obecnych oraz przyszłych problemów. Wyniki analizy pomagają budować strategie postępowania, które są dostosowane do określonych celów firmy.

DLACZEGO JEST TO POMOCNE?

Zarówno tworzenie, jak i dzielenie się raportami wspomaga proces uczenia się, umożliwiając jednocześnie wyrażenie indywidualnych doświadczeń. Po zakończeniu projektu, szkolenia lub innej aktywności uczestnicy mogą przygotować raport Motorola, w którym analizują swoje osiągnięcia, sukcesy i porażki, określają możliwe sposoby usprawnień oraz formułują wnioski.

Raport jest łatwy do interpretacji dla każdego, a jego jedną z głównych przewag nad innymi metodami i narzędziami jest brak konieczności przeprowadzania długiego procesu wnioskowania. Wykorzystanie raportu Motorola wspiera rozwój dialogu w firmie i jest źródłem powstawania wiedzy jawnej.

CO DOSTAJESZ?

Raportowanie Motorola pozwala przede wszystkim na ustrukturyzowane myślenie. Po analizie powstaje łatwy do zrozumienia i zinterpretowania materiał wyjściowy, który daje ustrukturyzowaną informację zwrotną na temat tego, co się wydarzyło. Celem jest przeanalizowanie rzeczy, których pracownicy się nauczyli i przekazanie ich w formie krótkiego podsumowania innym uczestnikom procesu.

SPÓJRZMY NA PRZYKŁAD

Thana Bos jest holenderską projektantką, która od 2020 roku studiuje w Team Academy Amsterdam. Jest niezależną, samodzielnie myślącą projektantką, studentką ciągle rozwijającą swoją wiedzę, a także sprawnie działającym przedsiębiorcą. Uważa się za osobę kreatywnie rozwiązującą problemy. Jej specjalnością jest projektowanie logo, budowanie tożsamości marki, tworzenie interfejsu użytkownika na kontach mediów społecznościowych oraz formułowanie strategii rozwoju w zakresie wizualizacji i identyfikacji marki (<https://www.tbosdesign.com/about>). Podczas studiów w Team Academy Amsterdam, w ramach swojej praktyki zawodowej musiała zorganizować kilka eventów biznesowych podczas których odbywała rozmowy z różnymi przedsiębiorcami. W dalszej części artykułu podzielimy się jej doświadczeniami, dostępnymi na jej profilu Studylib (<https://studylib.net/profile/501303>).

Pewnego razu odbyła rozmowę twarzą w twarz z Ryanem Spencerem, który jest przedsiębiorcą o organicznym podejściu do swojej pracy. Obecnie zajmuje się doradztwem w zakresie stosowania Yin, w ramach którego on i jego żona pomagają ludziom zrozumieć swoje pochodzenie, szukać motywów podejmowania decyzji, rozwinąć osobiste kompetencje emocjonalne, a także zdobyć wiedzę i energię do budowania harmonii życiowej. Thana przygotowała zarówno analizę Pre i Post Motorola, aby być dobrze przygotowanym i trafnie wyciągać wnioski z analizy.



Przykład wykorzystania raportu Motorola

Tabela 13. Analiza Pre-Motorola

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Jakie są cele tej rozmowy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skąd wiesz, że Twoje działania zmierzają w dobrym kierunku? • Jakie są według Ciebie możliwości rozwoju duchowego w obecnym czasie? • Jak znalazłeś ludzi do pracy? Jak radzisz sobie z pracą z ludźmi? • Co według Ciebie sprawia, że przedsiębiorca odnosi sukces? • Jak realizować swoje plany i marzenia w życiu? Od czego zacząć? • Jak udało Ci się pogodzić życie zawodowe i prywatne? • Jak znaleźć ludzi w swoim otoczeniu, którzy będą dla Ciebie odpowiednimi współpracownikami? • Jakiej osobistej rady udzieliłbyś mi, żebym mógł rozwijać się w dobrym dla mnie kierunku? | <p style="text-align: center;">Jaka jest rola klienta (interesariusza) w tej rozmowie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mam nadzieję, że Ryan udzieli mi wskazówek i rad, które pozwolą mi posuwać się naprzód w mojej karierze przedsiębiorcy. • Ryan jest bardzo cennym kontaktem, od którego mogę się wiele nauczyć w nadchodzących latach. Możemy łączyć swoje myśli na głębszym poziomie i być może współpracować lub pomagać sobie nawzajem w dalszym rozwoju zawodowym. • Z mojej perspektywy rola Ryana polega na udzielaniu porad, uważnym słuchaniu moich pytań i określeniu tego, na jakim etapie mojego rozwoju się obecnie znajduję. Ponadto ważne jest omówienie kwestii możliwości współpracy. |
| <p style="text-align: center;">Jakie umiejętności będziesz ćwiczyć podczas rozmowy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i szczerść. • Zadawanie odpowiednich pytań, wyrażanie swoich opinii i aktywne słuchanie będzie kluczem do przeprowadzenia tej rozmowy. • Naturalność w zadawaniu tylko najważniejszych pytań i poruszanie najistotniejszych kwestii. | <p style="text-align: center;">W jaki sposób ta rozmowa pomoże Ci w osiągnięciu celów?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mam nadzieję, że ta rozmowa da mi nowe spojrzenie w kolejne kroki, które muszę podjąć, aby osiągnąć swoje cele. • Mogę uczyć się z doświadczeń i rad Ryana, które poszerzą i pogłębią moje rozumienie przedsiębiorczości i tego, jak najlepiej dopasować siebie do tego, co dajesz ludziom w swoim życiu zawodowym i prywatnym. • Jest to dla mnie wspaniała okazja, aby otoczyć się ludźmi, od których mogę się uczyć i z którymi mogę się rozwijać. |

Źródło: Opracowanie własne

Analiza Post Motorola

Po spotkaniu i wywiadzie z Thanem została przygotowana szczegółowa analiza Post-Motorola, która pomogła wyciągnąć trafne wnioski z rozmowy i jeszcze lepiej zrozumieć wykorzystanie narzędzia.

Tabela 14. - Analiza Post Motorola

| Co poszło dobrze? | Co poszło nie tak? |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sama interakcja była bardzo naturalna i angażująca. • Dostrzegłam istotne kwestie, które pomogą mi w osiągnięciu moich celów. • Po rozmowie zauważyłam, że dodała mi ona dużo energii, czego nieczęsto doświadczam. • Na większość moich pytań dostałam odpowiedź. • Zaplanowaliśmy kolejne spotkanie, na którym przyjrzymy się bliżej mojej pracy i będziemy dalej analizować moją osobę. • Wreszcie, Ryan wydaje się bardzo otwarty na wspólną pracę nad niektórymi projektami, w które jest zaangażowany, co stanowi dla mnie nieocenioną wartość w moim rozwoju zawodowym. | <ul style="list-style-type: none"> • Przed rozpoczęciem rozmowy on-line dość nerwowo się zachowywałam, mimo że wcześniej rozmawiałam z Ryanem. • Mam nadzieję, że podobne sytuacje, nie będą dla mnie już tak nerwowe. Zwłaszcza przy spotkaniach twarzą w twarz. Muszę po prostu spotykać się z ludźmi częściej i przyzwycząić się do tego typu rozmów. |
| <p style="text-align: center;">Czego się dowiedziałas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ważne jest skupienie się na swoim życiu i dostosowanie go do tego, co sprawia, że dobrze się czujesz. • Ważne jest nadawanie priorytetów rzeczom, które mają szansę odnieść sukces, biorąc pod uwagę swoich interesariuszy wewnętrznych oraz otoczenie rynkowe • Ogromną wiedzę i doświadczenie osiąga się poprzez działanie, a nie tylko myślenie. • Zdałam sobie sprawę, że muszę współpracować z innymi ludźmi, aby osiągnąć swoje cele. Moim obecnym i największym wyzwaniem w życiu zawodowym jest znalezienie odpowiednich ludzi do współpracy. | <p style="text-align: center;">Jakie Wnioski wyciągnęłaś z rozmowy? Czy przyczyniła się ona realizacji celów?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Główną lekcją wyciągniętą z tej rozmowy, jest to, że muszę częściej rozmawiać z ludźmi osobiście i obracać się w towarzystwie, które będzie mnie inspirować do dalszego działania, a także będzie dla mnie wzorem do naśladowania. • Zaufanie i relacje powstają w realnym świecie biznesu, dlatego istotną częścią procesu rozwoju jest nauka właściwych interakcji z ludźmi i skutecznego tworzenia sieci. • Rozmowa z Ryanem była ważnym krokiem w osiągnięciu moich celów biznesowych i osobistych, dając mi nowe spojrzenie na możliwości rozwoju w tych obszarach. |

Źródło: Opracowanie własne

INSTRUKCJE

Korzystanie z analizy Motoroli jest bardzo proste.

W każdym przypadku należy nakreślić ramy i podać przykłady zastosowania narzędzia. Uczestnicy są następnie proszeni o uzupełnienie informacji, które wpisują się w ramy raportu Motorola. Należy pamiętać, że raport wypełniany jest indywidualnie, ale konieczne jest również podzielenie się wyciągniętymi wnioskami z innymi, aby zapewnić efektywną naukę dla wszystkich.

Poproś uczestników o podzielenie się kolejno z innymi uczestnikami wynikami analizy Motorola - może to być odczyt lub podsumowanie. Jako facylitator/facylitatorka rób notatki, które pomogą Ci zadawać pytania adekwatne do konkretnej sytuacji. W pierwszej kolejności pytamy pozostałych członków zespołu, czy mają jakieś uwagi lub pytania dotyczące tego, co zostało powiedziane. Następnie Ty, jako facylitator, zadajesz pytania. Ważne jest, aby nie powtarzać tego, co zostało powiedziane, ani nie wyrażać opinii. Wszelkie napięcia lub nieporozumienia występujące podczas wykorzystania Motorola mogą być rozwiązane poprzez dialog, a techniki zadawania przez Ciebie pytań również będą miały znaczenie. Należy zadbać o to, by pytania były otwarte, nie sugerowały odpowiedzi i nie były odbierane przez osobę dzielącą się refleksją jako tendencyjne. Podczas prowadzenia rozmów upewnij się, że każdy ma możliwość zaangażowania się i że nie ma uczestników, którzy są bardziej dominujący w swoich reakcjach od innych. Po zapoznaniu się z wynikami raportu Motorola jednego pracownika, przejdźmy do następnego. Powtarzaj ten proces, aż każdy uczestnik podzieli się swoimi wynikami.

Rysunek 4. Proces wykorzystania Motorola w firmie



Źródło: Opracowanie własne



WSKAZÓWKI I DOBRE PRAKTYKI WYKORZYSTANIA RAPORTU MOTOROLA

- Ważne jest, aby wyjaśnić pracownikom ramy, przed zastosowaniem metody.
- Ważne jest, aby uświadomić pracowników, że zastosowanie raportu Motorola jest celowe i ma pomóc w identyfikacji ich indywidualnych postępów realizacji celów związanych z rozwojem kompetencji.
- Konieczne jest zwrócenie uwagi pracowników na fakt, że choć analiza Motorola jest na ich własny użytek, to wyniki będą upubliczniane wśród współpracowników, dlatego prosimy o ostrożność i pełne skupienie.
- Warto również podkreślić, że nie ma dobrego lub złego rozwiązania dla analiz Pre i Post-Motorola, ponieważ wszystkie informacje w nich zawarte są subiektywnie przedstawione. Należy również podkreślić, że nie ma wymogu spełnienia jakichkolwiek limitów ilościowych podczas wypełniania raportów.
- Aby analiza Motorola miała wartość merytoryczną i można było wyciągnąć z niej wnioski, konieczne jest szczere podzielenie się odczuciami, spostrzeżeniami i wnioskami jej autora. Warto jednocześnie zwrócić uwagę na konieczność wyeliminowania prezentującego pracownika emocji i skrajnie subiektywnych wniosków.
- Warto również wspomnieć pracownikom, że ważny jest odpowiedni poziom samoświadomości i krytycyzmu w podejściu do siebie i zaistniałych sytuacji podczas realizacji zadania/projektu.
- Przygotowanie analizy zależy od kompetencji pracownika. Wypełnienie prostego raportu dla prostego zadania może zająć 10-15 minut, natomiast realizacja zadań skomplikowanych, gdzie pracownik musi dogłębnie dokonać analizy wyników swoich prac, może zająć mu zdecydowanie więcej czasu. Dlatego facylitator musi mieć świadomość tego i dać odpowiedni czas na przeprowadzenie sesji Motorola (czas na wypełnienie raportu oraz dokonanie analizy i wyciągnięcie wniosków).

LITERATURA

- Armstrong, A. – Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London & Philadelphia: KOGAN PAGE
- Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C.; Klose, G. (2016). *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungs-empfehlungen für Wirtschaft und Politik*. German Federal Ministry of Economics and Energy, Berlin.
- Asumeng M.A., Osa-Larbi J.A., 2015. *Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations*. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 31-32.
- Campbell, J P (1990) *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In Dunnette, M.D - Hough, L.M. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press
- Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983) *The Five Stages of Small Business Growth*. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.
- Clutterbuck, D. (2005) *Establishing and maintaining mentoring relationships: an overview of mentor and mentee competencies*. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 3 (3), pp2-9 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Ćorić, G., Katavic, I., & Kopecki, D. (2011). *Sustainable growth of SMEs in Croatia through development of entrepreneurial skills*. *Challenges Of Europe: Growth and Competitiveness - Reversing the Trends*, 9th International Conference Proceedings. Split: Croatia,
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College
- Daniels, S. (2003). *Employee training: a strategic approach to better return on investment*. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 No. 5, pp. 39-42. <https://doi.org/10.1108/02756660310698713>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Sixteenth Edition. New York: Pearson
- EC (2022). *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. European Commission website. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20\(SMEs\)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20(SMEs)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy)
- Fáilte Ireland (2013). *Recruitment and Selection*. Online Business Tools. Available at: https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf



- Flanagan, S. (2017) Performance Management: Giving and Receiving Feedback. Malvern: The Pennsylvania State University
- Foray, D., Keller, M., Bersier, J. and Meier zu Köcker, G. (2018) Transformative Activities for Smart Specialisation: Considerations on a Workshop Methodology, Working Paper (https://www.researchgate.net/publication/328346010_Transformative_Activities_for_Smart_Specialisation_Considerations_on_a_Workshop_Methodology)
- Hudáková, M., & Masár, M. (2018). The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 145. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>
- Kafaji, M. (2020). Delegation and collaboration practices to embrace innovative ideas for business growth in small to medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-8.
- Kranzusch, P.; Icks, A.; Levering (2019). Herausforderungen für den Mittelstand. IfM-Materialien Nr. 279, December 2019, ISSN 2193-1852, IfM Bonn.
- Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), pp 289–298. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i2/7302>
- Linked Consulting (2008). Induction Checklist for New Employees. Available at: https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction_checklist.pdf
- Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett, A., Bruining, H., ... & Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalisation of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 109-125. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0021-0>
- Marbier, M. (2021). EY-Studie: Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand, EY Germany, Stuttgart.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384. <https://doi.org/10.1108/00197851111160513>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J. & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. 10 Edition. Cengage Learning Australia Pty Limited
- <https://www.opm.gov/>
- Ørngreen, R. and Levinsen, K. T. (2017) Workshops as a Research Methodology. *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), pp70-81

- Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51 <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Phillips, L. and Jones, P. (2003) *Mentor's Guide: How to be the kind of Mentor you once had - Or wish you'd had*. CCC/The Mentoring Club
- Schönbohm, A. and Jülich, A. (2016) On the Effectiveness of Gamified Risk Management Workshops: Evidence from German SMEs. *International Journal of Serious Games*. Volume 3, Issue 2 <https://doi.org/10.17083/ijsg.v3i2.117>
- Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2019). Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study. *International Journal of Production Economics*, 212, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.023>
- Smith, A. (2001). Return on investment in training: Research readings. National Centre for Vocational Education Research.
- Society for Human Resource Management (2022). Candidate Evaluation Form. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx>
- State of Victoria - Department of Education and Training (2019). Recruitment and Selection: Best Practice Guide. Melbourne, Victoria. Available at: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Pages/default.aspx>
- State Services Authority (2007). Best Practice Recruitment Selection Methodology And Tools. Melbourne.
- Steinmetz, L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons*, 12(1), 29-36. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Süsi, V., & Lukason, O. (2019). Corporate governance and failure risk: evidence from Estonian SME population. *Management Research Review*. 42(4) <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0105>
- Szumowski, W., (2011). Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 266-274.
- University of Baltimore – Office of Human Resources: Guidelines for Successful Recruitment, Selection & Hire. Available at: <https://www.ubalt.edu/about-ub/offices-and-services/human-resources/recruiting-employment/UB%20Recruit%20Select%20Hire%20Manual.pdf>
- Value Link Technologies Pvt Ltd (2020). A Simple Employee Onboarding Guide for SME's. Available at: <https://www.hrentries.com/wp-content/uploads/2020/06/A-Simple-Employee-Onboarding-Guide-for-SME.pdf>



ZAŁĄCZNIK

1. NARZĘDZIE DO DIAGNOZOWANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

A. AUTOCHARAKTERYSTYKA ZAWODOWA WRAZ Z ANALIZĄ POTRZEB

| | | | | |
|--|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Imię i nazwisko | | | | |
| Data urodzenia | | | | |
| Wykształcenie: | <input type="checkbox"/> podstawowe | <input type="checkbox"/> zawodowe | <input type="checkbox"/> średnie | <input type="checkbox"/> wyższe |
| Profil wykształcenia | | | | |
| Ukończone kursy zawodowe | | | | |
| Wykonywany zawód | | | | |
| Status zawodowy | | | | |
| Sektor działalności firmy | | | | |
| Opisz swoje główne zadania realizowane w pracy | | | | |
| Wskaż główne trudności w realizacji wymienionych wyżej zadań. Uwzględnij kwestie związane z posiadaną wiedzą i umiejętnościami | | | | |
| Spośród trudności wymienionych w poprzednim punkcie, które Twoim zdaniem można by pokonać dzięki szkoleniom? | | | | |
| Określ swoje cele zawodowe w perspektywie 1-2 lat | | | | |
| Jakiej konkretnej, wiedzy i/lub umiejętności brakuje Ci lub potrzebujesz aby osiągnąć cele określone w poprzednim punkcie? | | | | |
| Jakie są powody, dla których w Twoim konkretnym przypadku mógłbyś uczestniczyć w szkoleniach zawodowych? | <p>Na przykład: wykonywanie swoich obowiązków w sposób bardziej kompetentny; rozwój zawodowy; przyczynienie się do rozwoju firmy, rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych i innowacyjnych</p> | | | |

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

B. CHARAKTERYSTYKA SZKOLEŃ

| | | | |
|--|--|--|--|
| Imię i nazwisko | | | |
| Zajmowane stanowisko | | | |
| Zaznacz krzyżykiem (X) zainteresowanie przeprowadzeniem tych szkoleń, niezależnie od faktycznych warunków możliwości ich przeprowadzenia (dostępność czasu, dostępność finansowa itp.). Zaznacz maksymalnie 3 opcje jako "bardzo zainteresowany" | | | |
| Rodzaj szkolenia | Niskie/brak zainteresowania | Średnio zainteresowany | Bardzo zainteresowany |
| Innowacyjność i przedsiębiorczość | | | |
| Inteligencja emocjonalna | | | |
| Podnoszenie wydajności | | | |
| Zarządzanie ludźmi | | | |
| Zarządzanie konfliktami | | | |
| Marketing cyfrowy | | | |
| Twórcze rozwiązywanie problemów | | | |
| Zarządzanie czasem | | | |
| Dla obszarów, które w poprzednim punkcie zaznaczyłeś jako „bardzo interesujące”, określ główne umiejętności/wiedzę, które chcesz zdobyć | | | |
| Biorąc pod uwagę faktyczne możliwości, zaznacz preferowane przez Ciebie warianty organizacji szkolenia. | | | |
| Liczba godzin dziennie | <input type="checkbox"/> do 2 godzin | <input type="checkbox"/> 2 do 4 godzin | <input type="checkbox"/> 4 do 6 godzin <input type="checkbox"/> obojętne |
| Pora dnia | <input type="checkbox"/> poranne | <input type="checkbox"/> popołudniowe | <input type="checkbox"/> wieczorowe |
| Dzień tygodnia | <input type="checkbox"/> Pon. <input type="checkbox"/> Wt. | <input type="checkbox"/> Sr. <input type="checkbox"/> Czw. | <input type="checkbox"/> Pt. <input type="checkbox"/> Weekend |
| Rodzaj szkolenia | <input type="checkbox"/> On-site | <input type="checkbox"/> On-line | <input type="checkbox"/> Hybrydowe |
| DODATKOWE UWAGI: | | | |

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!



2. FORMULARZ OCENY KANDYDATA

| Imię i nazwisko kandydata: | | | Stanowisko: | | | |
|---|---|---|-------------|---|-------|-------|
| Imię i nazwisko osoby przeprowadzającej wywiad: | | | Data: | | | |
| <i>Ocena w skali 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę negatywną natomiast 5 ponadprzeciętną</i> | | | | | | |
| Kryteria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Uwagi |
| Wykształcenie: W jakim stopniu kandydat posiada odpowiednie wykształcenie do pracy? | | | | | | |
| Wcześniejsze doświadczenie zawodowe: W jakim stopniu kandydat nabył wymagane umiejętności lub kwalifikacje na poprzednich stanowiskach pracy? | | | | | | |
| Kwalifikacje techniczne/doświadczenie: W jakim stopniu kandydat posiada umiejętności techniczne niezbędne na stanowisku? | | | | | | |
| Komunikacja: W jakim stopniu podczas rozmowy kwalifikacyjnej kandydat wykazał się skutecznymi umiejętnościami komunikacyjnymi? | | | | | | |
| Entuzjazm kandydata: W jakim stopniu kandydat podczas rozmowy wykazał entuzjazm dla stanowiska i firmy? | | | | | | |
| Znajomość firmy: W jakim stopniu kandydat wykazał się znajomością firmy? | | | | | | |
| Budowanie zespołu/umiejętności interpersonalne: W jakim stopniu kandydat wykazał umiejętności efektywnego budowania zespołu? | | | | | | |
| Inicjatywa: W jakim stopniu kandydat wykazał się inicjatywą w rozmowie i poprzednich aktywnościach zawodowych? | | | | | | |
| Zarządzanie czasem: W jakim stopniu kandydat wykazał się umiejętnością zarządzania czasem? | | | | | | |
| Obsługa klienta: W jakim stopniu kandydat wykazał się zdolnościami w zakresie obsługi klienta? | | | | | | |
| Ogólne wrażenie i rekomendacja: Ocena końcowa i zalecenia dotyczące dalszego postępowania z kandydatem. | | | | | | |
| Ogólne wrażenie i rekomendacja: Ocena końcowa i zalecenia dotyczące dalszego postępowania z kandydatem. | | | | | | |
| Referencje | | | | | | |
| Czy referencje kandydata są wystarczające - Tak/Nie | | | | | Uwagi | |
| Ostateczna decyzja o zatrudnieniu | | | | | | |

Zródło: Opracowano na podstawie <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> oraz Fáilte Ireland (2013) Recruitment and Selection.

3. TEST MOTYWACJI DO PRACY

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | A | Kiedy trzeba rozwiązać jakiś problem, lubię pracować sam i samemu brać odpowiedzialność za rozwiązanie. | 1 |
| | B | Kiedy mam problem z rozwiązaniem problemu, lubię pracować w zespole (grupie) i znaleźć wspólne rozwiązanie. | 2 |
| | C | Gdy mam problem do rozwiązania, lubię pracować w zespole (grupie), ale tylko wtedy, gdy jestem jej liderem. | 3 |
| 2 | A | Zadaniem lidera jest wyznaczanie ekscytujących, ambitnych celów dla swoich podwładnych. | 2 |
| | B | Cele powinny być ustalone w drodze wzajemnego porozumienia między członkami zespołu. | 3 |
| | C | Ważne jest, aby wyznaczać cele, które należy osiągnąć uwzględniały możliwości indywidualne członków zespołu. | 1 |
| 3 | A | Moi koledzy opisaliby mnie jako osobę, która zwraca uwagę na innych. | 3 |
| | B | Ludzie mogą powiedzieć o mnie, że potrafię się dobrze wypowiadać. | 2 |
| | C | W pracy najczęściej rozmawiam o rzeczach zawodowych. | 1 |
| 4 | A | Lubię dyskusje, które polegają na rozwiązywaniu problemów. | 1 |
| | B | Czasami w rozmowach staję w opozycji, ponieważ bronię swoich interesów. | 2 |
| | C | Lubię dyskusje, które pozwalają mi lepiej poznać moich kolegów. | 3 |
| 5 | A | Cieszę się, gdy ludzie zauważają, że należę do zespołu i to doceniają. | 3 |
| | B | Przynależność do zespołu nie ma dla mnie szczególnego znaczenia. | 2 |
| | C | Cieszę się, że jestem jednostką; nie mam ochoty być postrzegany jako część zespołu. | 1 |
| 6 | A | Lubię otrzymywać informacje zwrotne o tym, jak dobrze współpracowałem z innymi w zespole. | 2 |
| | B | Lubię dostawać konkretne informacje zwrotne o tym, jak dobrze wykonałem powierzone mi zadanie. | 1 |
| | C | Jestem w stanie sam ocenić, jak dobrze wykonałem daną pracę; podwyżki i awanse są dla mnie najważniejszą informacją zwrotną. | 3 |
| 7 | A | Najważniejszym kryterium oceny podwładnego jest realizacja celu i zadania. | 1 |
| | B | Najważniejszym kryterium oceny pracownika jest jego przyszły rozwój. | 3 |
| | C | Celem oceny jest ustalenie, co pracownik zrobił dobrze, a jakie błędy popełnił. | 2 |
| 8 | A | Konflikt jest sytuacją, którą można wykorzystać do znalezienia najlepszego możliwego rozwiązania problemu. | 2 |
| | B | Konflikt może być bardzo zdrowy: zachęca ludzi do rywalizacji i zwiększenia wydajności w pracy. | 3 |
| | C | Konflikt musi być kontrolowany; członkowie zespołu kłócący się między sobą rzadko są produktywni. | 1 |
| 9 | A | Ważnym czynnikiem każdego rozwiązania problemu jest jego zaakceptowanie przez grupę, która ma je wdrożyć. | 2 |
| | B | Jeśli jestem przekonany, że jakieś rozwiązanie się sprawdzi, oczekuję jego wdrożenia i wzięcia odpowiedzialności za konsekwencje. | 1 |
| | C | Jeśli uważam, że rozwiązanie będzie działać, chcę je wdrożyć; dalsza dyskusja z członkami społeczności jest zwykle stratą czasu. | 3 |



| | | | |
|----|---|--|---|
| 10 | A | Jeśli pracownik popełni błąd, pokazuję mu jak go naprawić. | 1 |
| | B | Jeśli członek mojego zespołu popełni błąd, omawiam z nim sytuację i ustalamy plan naprawczy. | 2 |
| | C | Jeśli któryś z moich pracowników popełni błąd, mówię mu, żeby go naprawił. | 3 |
| 11 | A | Błędy powinny być dla ludzi źródłem do nauki, a tym samym doskonalenia się. | 2 |
| | B | Popełniam błędy jak każdy inny, ale dopóki mam rację wykonuję swoją pracę nie uwzględniając sugestii innych | 3 |
| | C | Nie lubię popełniać błędów; nie popełniam dwa razy tego samego błędu. | 1 |
| 12 | A | Ciężka praca i odpowiednie wsparcie ze strony kierownictwa pozwala pracownikom pokonać większość problemów. | 3 |
| | B | Ciężka praca pomaga pokonać większość problemów zawodowych. | 2 |
| | C | Silne zaufanie do zespołu może pomóc rozwiązać większość problemów w pracy. | 1 |
| 13 | A | Bardziej skupiam się na osobistych relacjach ze współpracownikami mojego szczebla i szefem niż z podwładnymi. | 1 |
| | B | Poświęcam czas i energię na rozwój i poprawę moich osobistych relacji w pracy. | 2 |
| | C | W pracy rozwijam osobiste relacje tylko wtedy, gdy pomagają mi one w realizacji powierzonych mi zadań. | 3 |
| 14 | A | "Nie lekceważ ludzi w drodze do sukcesu; możesz ich spotkać w drodze powrotnej". | 3 |
| | B | "Nic nie jest tak skuteczne jak sukces". | 2 |
| | C | "Nikt nie pamięta nazwiska kogoś, kto zajął drugie miejsce w wyścigu". | 1 |
| 15 | A | Jeśli będę miał rację, to na dłuższą metę wygram. | 2 |
| | B | Jeśli będę trwał w swoich przekonaniach, to na dłuższą metę zwyciężę. | 1 |
| | C | Staram się być cierpliwy wobec ludzi - to się opłaca na dłuższą metę. | 3 |
| 16 | A | Pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, gdy ich szefowie z nimi współpracują. | 1 |
| | B | Wydajność pracowników wzrasta, jeśli od początku wiedzą, na czym polega ich praca. | 3 |
| | C | Pracownicy powinni dążyć do osiągnięcia najwyższej produktywności. | 2 |
| 17 | A | Cieszę się, że udało mi się nakłonić grupę kolegów do zrobienia czegoś według moich wskazówek. | 2 |
| | B | Dopóki decyzja jest słuszna, nie jest ważne, czy była to decyzja indywidualna czy zbiorowa. | 3 |
| | C | Aby decyzja została wprowadzona w życie, musi być uzgodniona przez wszystkich członków zespołu odpowiedzialnego za jej realizację. | 1 |
| 18 | A | Dobrze mi się pracuje, gdy mam osobiste relacje z szefem. | 2 |
| | B | Dobrze pracuję w sytuacjach, w których jestem swoim własnym szefem. | 1 |
| | C | Dobrze pracuję, gdy muszę dotrzymywać terminów. | 3 |

Przykładowa Karta wyników

| Potrzeba osiągnięć | | Potrzeba przynależności | | Potrzeba władzy | |
|--------------------|--|-------------------------|--|-----------------|--|
| 1.a | | 1.b | | 1.c | |
| 2.a | | 2.b | | 2.c | |
| 3.a | | 3.b | | 3.c | |
| 4.a | | 4.b | | 4.c | |
| 5.a | | 5.b | | 5.c | |
| 6.a | | 6.b | | 6.c | |
| 7.a | | 7.b | | 7.c | |
| 8.a | | 8.b | | 8.c | |
| 9.a | | 9.b | | 9.c | |
| 10.a | | 10.b | | 10.c | |
| 11.a | | 11.b | | 11.c | |
| 12.a | | 12.b | | 12.c | |
| 13.a | | 13.b | | 13.c | |
| 14.a | | 14.b | | 14.c | |
| 15.a | | 15.b | | 15.c | |
| 16.a | | 16.b | | 16.c | |
| 17.a | | 17.b | | 17.c | |
| 18.a | | 18.b | | 18.c | |
| Razem: | | Razem: | | Razem: | |



PODRĘCZNIK DLA PROJEKTU 2023

ERASMUS+ KA220-VET – Projekt partnerski
2021-1-HU01-KA220-VET-000033052
LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

LEAD



Co-funded by
the European Union

Projekt ten został sfinansowany przy wsparciu Unii Europejskiej.

Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie oznacza poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.