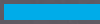




# Senior Job Crafting

MANUAL DLA ORGANIZACJI



 **INSPIRE**<sup>®</sup>  
CONSULTING

**Autorzy:**

Agnieszka Łądko-Barańska  
Magdalena Gibas  
Paulina Czerwińska

**Zespół Inspire Consulting:** Marcin Gosławski, Magdalena Łukaszewicz, Iwona Tabojka,  
Tomasz Konopko, Karolina Maroszyk, Justyna Gosławska, Olga Kieńczykowska,  
Anastasiya Dydyshka, Aleksandra Maria Borzoł, Katarzyna Miciuła, Marta Doroba,  
Dominika Eppa, Sylwia Sobaczewska, Kinga Rostek

**Grafika/Korekta tekstu:** Michał Bartoszewicz

**Zdjęcia:** Shutterstock.com

 **INSPIRE**<sup>®</sup>  
CONSULTING

**Biuro projektu: Inspire Consulting sp. z o.o.**

ul. Herberta 2C/68, 10-686 Olsztyn

[www.inspire-consulting.pl](http://www.inspire-consulting.pl)



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Dlaczego warto zainteresować się wsparciem aktywności zawodowej roczników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym?</b> .....	7
Zmiany na rynku pracy .....	9
Praca zdalna .....	11
Koszty pracownika .....	13
Różnorodność pokoleniowa w organizacji .....	15
Srebrne Roczniaki na rynku pracy – ich wartość i potrzeby .....	21
<b>Idea Senior Job Crafting</b> .....	25
Czym jest Job Crafting? .....	26
Co nie jest craftowaniem .....	36
<b>Dlaczego warto wprowadzać Job Crafting do organizacji (korzyści dla pracownika i organizacji)</b> .....	39
Zaangażowanie pracowników .....	40
Satysfakcja pracowników .....	43
Radzenie sobie w zmianie .....	45
Efektywność pracy .....	47
<b>Główne obszary wzmacniania Senior Job Crafting w organizacji</b> .....	49
Autonomia .....	52
Relacje .....	60
Kompetencje .....	62
<b>Rola menedżera</b> .....	69
Poznaj swój zespół .....	72
Wspieraj rozwój potencjału osób z generacji Srebrnych Roczniaków .....	76
<b>Strategie HR</b> .....	85
Nowoczesne technologie i komunikacja .....	97
Well-being – pomysły i dobre praktyki .....	104
<b>Na koniec</b> .....	108



# Wstęp

Coraz większy nacisk organizacje, ale też i całe kraje kładą na zatrzymywanie starszych pracowników na rynku pracy. I chociaż wiek emerytalny wzrasta od lat 90., wzrost ten nie nadąża za wzrostem średniej długości życia. Dodatkowo, coraz więcej krajów staje przed wyzwaniem sprostania niekorzystnym wskaźnikom demograficznym i związanych z nimi systemów emerytalnych (Graetz, 1993).

Naszym celem jest wesprzeć organizacje oraz pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym

Choć badania pokazują, że praca jako taka, a nie przymusowe bezrobocie jest korzystniejsza dla naszego zdrowia (zwłaszcza zdrowia psychicznego), to wciąż brakuje powszechnych rozwiązań, by wydłużyć aktywność zawodową osób zbliżających się lub będących już w wieku emerytalnym.

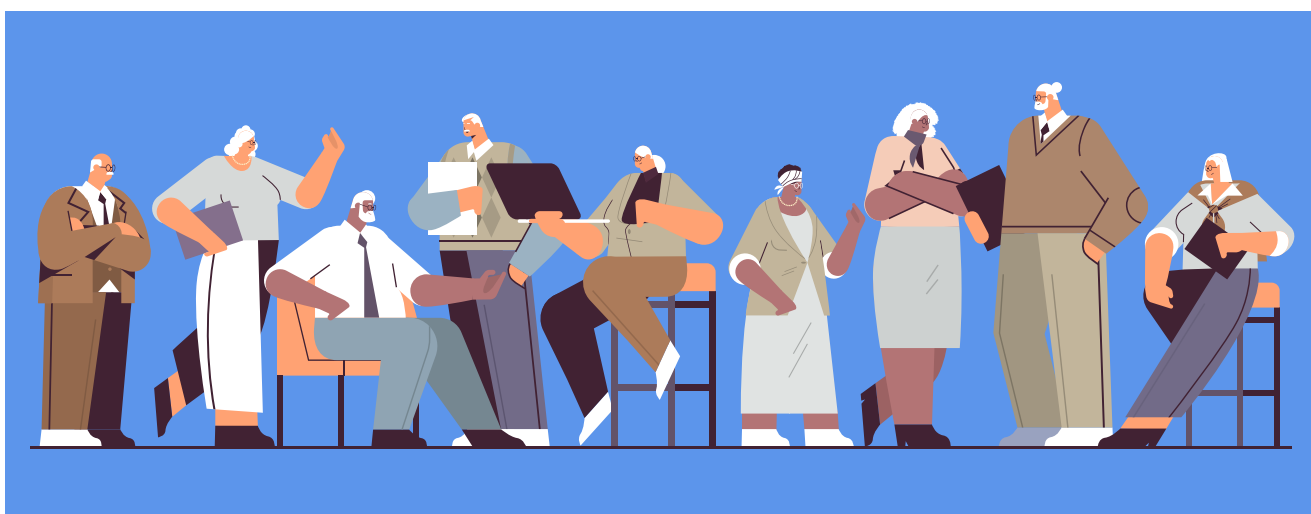
Naszym celem jest wesprzeć organizacje oraz pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym, w zmierzeniu się z tym wyzwaniem i wydłużeniem aktywności zawodowej pracowników z korzyścią dla obydwu stron. Składamy w Państwa ręce Manual opisujący metodologię Job Crafting wraz z narzędziami wspierającymi jej wdrożenie do organizacji.



Znajdą tu Państwo **narzędzia** i **wskazówki** pozwalające stworzyć warunki w organizacji, które będą wspierać występowanie job craftingu wśród pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym, z podziałem na działania zarówno dla samej organizacji, jak i menedżera zarządzającego zespołem. W przygotowanym materiale przedstawione zostały wyzwania i szanse dla organizacji związane ze zmianami na rynku pracy. W dalszej części przybliżona została idea Senior Job Craftingu, opisane obszary, mające największy wpływ na craftowanie pracy pracowników w organizacji oraz konkretnych narzędzi do zastosowania w organizacji.

**Dodatkowo do materiału dla organizacji, dołączamy praktyczny przewodnik dla pracownika, uczący i rozwijający wiedzę i umiejętności związane z samodzielnym przekształcaniem własnej pracy.**

Naszym celem jest sprawić by jak najwięcej organizacji wprowadzało rozwiązania wspierające job crafting, dlatego też narzędzia zostały opracowane w taki sposób, by ich zastosowanie nie wiązało się z wdrażaniem skomplikowanych systemów, a poziom ich zastosowania mógł wpisać się w typ organizacji, jej możliwości i dotychczasowe działania.



# Dlaczego warto zainteresować się wsparciem aktywności zawodowej roczników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym?

W ostatnich latach w literaturze pojawiło się określenie **VUCA** – jest to skrót od 4 słów: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, opisujących otaczającą nas rzeczywistość. W języku polskim słowa te oznaczają: zmienność, niepewność, złożoność oraz niejednoznaczność. VUCA może być postrzegany jako model, który identyfikuje zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania wpływające na funkcjonowanie organizacji w XXI w. Ta rzeczywistość, w której chcąc nie chcąc egzystujemy. Nie jest to środowisko sprzyjające rocznikom przedemerytalnym, które przyzwyczajone były do pracy w bardziej stałych i przewidywalnych warunkach. VUCA może powodować u nich niechęć czy nawet wewnętrzną niezgodę wobec działania w takim (nie)ładzie organizacyjnym i zawodowym. Odpowiedzią na VUCA jest tzw. **VUCA prime** – podejście oparte na wizji, zrozumieniu, jasności i elastyczności, z której płyną kluczowe zalecenia dla organizacji:

**Volatility, Uncertainty  
Complexity, Ambiguity**

Zmienność,  
Niepewność,  
Złożoność,  
Niejednoznaczność

1. **WYKREOWANIE** realistycznej wizji działania organizacji,
2. **ZBUDOWANIE** mechanizmów jasnej komunikacji pomiędzy różnymi pionami organizacyjnymi,
3. **ZAPROJEKTOWANIE** efektywnych procesów biznesowych – w szczególności w obszarze informacji zarządczej,
4. **POZYSKANIE** zdolności przez organizację do przeprowadzania w efektywny sposób ciągłych zmian.



Powyższe hasła takie jak wizja, komunikacja, efektywność odnoszą się też do tego, co pracujące osoby w wieku przedemerytalnym i w wieku dającym prawo do przejścia na emeryturę, deklarowały podczas przeprowadzonych wywiadów na potrzeby tego projektu, jako istotne dla dobrego funkcjonowania w pracy tj. przejrzysta i włączająca komunikacja, poczucie wpływu i możliwość współdecydowania oraz bycie docenianym/ą wynikające z posiadanego doświadczenia.

Organizacje funkcjonujące w świecie VUCA, wykorzystując mechanizmy związane z VUCA prime, potrafią odpowiedzieć na potrzeby tych osób przy wykorzystaniu narzędzi, metod i wskazówek zawartych w dalszej części tego materiału.

## DLACZEGO WARTO ZADBAĆ O AKTYWNOŚĆ ZAWODOWĄ ROCZNIKÓW PRZED- I EMERYTALNYCH?

Celem niniejszego manuala jest wsparcie rozwiązań wpływających na przedłużenie czynności zawodowej roczników z pokolenia osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym nazywanych w tym materiale: Srebrnymi Rocznikami. Poniżej wymieniamy powody, dla których jest to obecnie szczególnie ważne.



# 1. Zmiany na rynku pracy



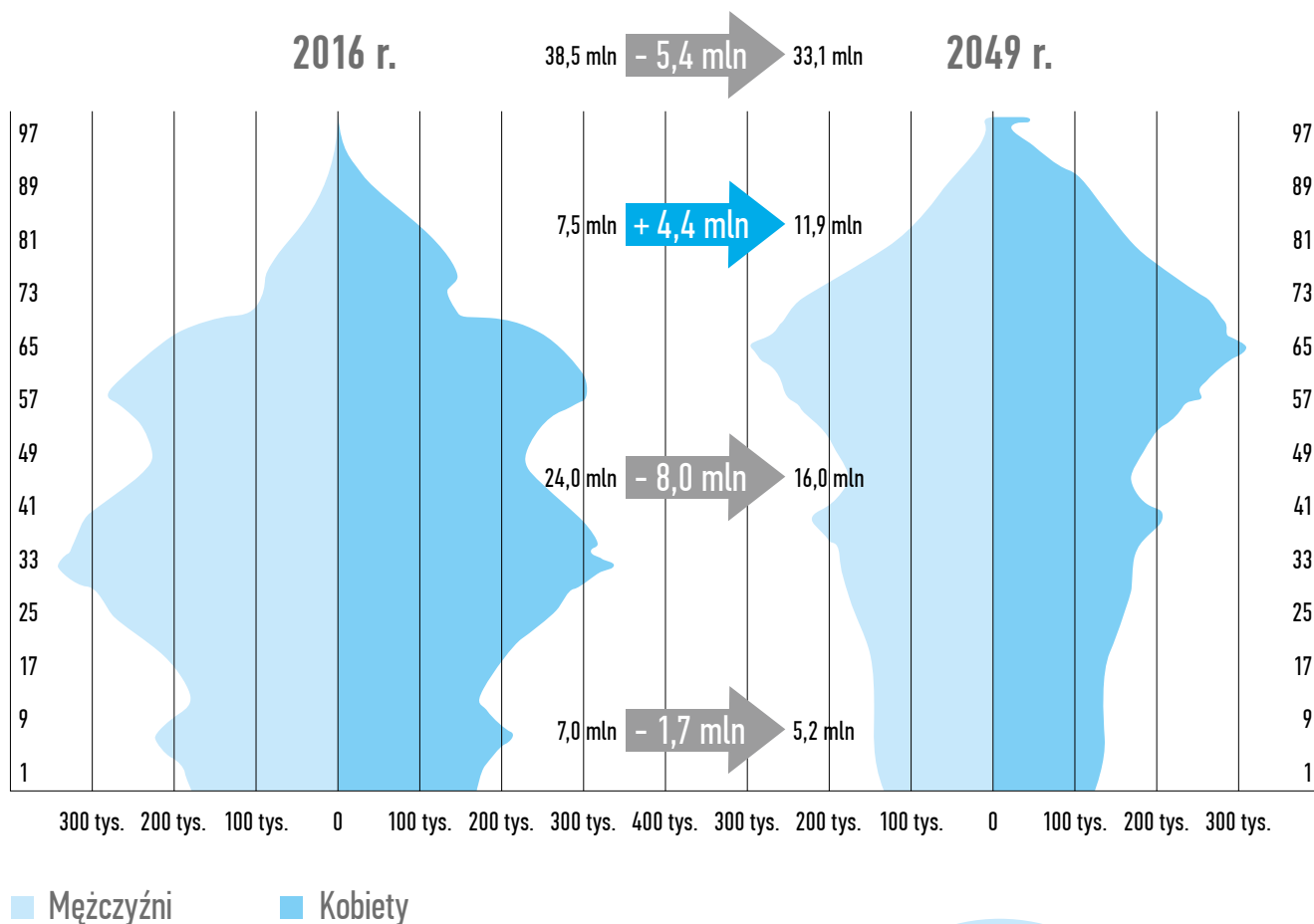
## Srebrne Tsunami

## Silver Tsunami

Jednym z kluczowych powodów, dla którego warto zadbać o aktywność zawodową starszych pracowników w organizacji są zmiany demograficzne na rynku pracy. Jak wskazują prognozy demograficzne, mamy do czynienia ze starzejącym się społeczeństwem. Na Zachodzie jest to fakt, również w Polsce sytuacja nie jest optymistyczna, gdyż obecnie **współczynnik dzietności w Polsce** wynosi 1,378 (w roku 2021), co nie gwarantuje nam zastępowalności pokoleń. Co to oznacza dla przedsiębiorców? Zakładając, że na rynek pracy wchodzi osoby w wieku około 22 lat, możemy spodziewać się, że na przestrzeni dwóch najbliższych dekad na rynku pojawi się o połowę mniej młodych ludzi zdolnych do podjęcia zatrudnienia. Stąd wniosek, że im dłużej uda się utrzymać aktywność zawodową wśród osób w wieku przed i emerytalnym tzw. Srebrnych Roczników, tym lepiej dla gospodarki, ale i przedsiębiorstwa.

Obecnie współczynnik dzietności w Polsce wynosi 1,378, co nie gwarantuje nam zastępowalności pokoleń

Poniższy wykres prezentuje, jak kształtować się będzie liczba ludności Polski na koniec 2049 r. względem stanu z 2016 r.



Szacuje się, że **w 2050 r.** około 1/3 naszego społeczeństwa będą stanowić osoby w wieku powyżej 65. roku życia. W przypadku osób w wieku produkcyjnym prognozowany jest spadek ich liczby o 8 mln. Wydłużenie wieku produkcyjnego staje się więc wyzwaniem, przed jakim staniemy w najbliższym czasie. Odpowiedzią na to wyzwanie, może być Senior Job Crafting, wraz z wdrożeniem narzędzi zaproponowanych w poniższym manualu.

**30%**  
osób powyżej  
65 lat.

**-8mln**  
osób w wieku  
produkcyjnym

## 2. Praca zdalna

Pandemia Covid – 19 spowodowała wzrost liczby osób pracujących zdalnie. Ci, którzy mogli i ci którzy po prostu musieli (kwarantanna, konieczność sprawowania opieki nad nieletnimi członkami rodziny) podjęli, bez wcześniejszego przygotowania organizacyjnego, merytorycznego i czasem technicznego – próbę jak najefektywniejszego realizowania zadań zawodowych w środowisku domowym.

Upowszechnienie pracy zdalnej spadło na wszystkich dość niespodziewanie, generując chaos, w którym jednak trzeba się było dość szybko odnaleźć.

Emocje, które temu towarzyszyły były na pewno zróżnicowane. Część osób cieszyła się na możliwość pozostania w domu i pracy zdalnej. Część stanęła przed problemami natury technicznej (np.: przepustowość, niezawodność sieci), czy obsługi nowych programów. Inni musieli łączyć pracę z obowiązkami rodzicielskimi – zastanawiając się, o ile w każdej z tych aktywności spadała ich wydajność czy skuteczność.

Upowszechnienie pracy zdalnej spadło na wszystkich dość niespodziewanie, generując chaos, w którym jednak trzeba się było dość szybko odnaleźć. Co więcej sytuacja zmieniła się na tyle, że zmiany będą trwałe. Dziś już **75% organizacji** oczekuje, że co najmniej **30% pracowników** będzie pracować zdalnie,



a aż **30% firm** – chce by była to grupa blisko **70% zatrudnianych pracowników** (raport firmy Capgemini "Przyszłość pracy: od pracy zdalnej do hybrydowej"). Trend jest w pewnym zakresie zgodny z oczekiwaniami samych pracowników. W pokoleniu Z – aż 31% młodych ludzi oczekuje, że pracodawca zaoferuje im możliwość pracy zdalnej (raport „Młodzi Polacy na rynku pracy w nowej normalności” PwC, Well.HR i Absolvent Consulting, 2020).

Praca zdalna to z jednej strony oszczędności. Dla przedsiębiorstw w zakresie wydatków takich jak: powierzchnie biurowe, media, materiały. Dla pracowników – w zakresie czasu dojazdu do pracy, czy finansów z tym związanych (bilety, benzyna). Ale z drugiej strony to również koszty. Firmy

mierzą się z mniejszą wydajnością pracowników, niższą kontrolą, wyższymi wydatkami na sprzęt i technologie, wzrostem nakładów na zmniejszenie ryzyka związanego z zabezpieczeniem informacji. Pracownicy natomiast ponoszą koszty psychiczne związane z izolacją, brakiem bezpośrednich kontaktów społecznych, monotonią, zwiększa się ich podatność na wypalenie zawodowe, zaciera się granica między sferą zawodową a życiem prywatnym. Ponadto kobiety dodatkowo mogą mierzyć się z problemem stereotypizacji ról i obciążania ich wyłączną odpowiedzialnością za sprawy domowe. Badania wskazują, że **aż 94% osób** odczuwa jakieś negatywne skutki pracy zdalnej (Księga rekomendacji: Praca zdalna 2.0 – rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?, Pracodawcy RP).

W pokoleniu Z – aż 31% młodych ludzi oczekuje, że pracodawca zaoferuje im możliwość pracy zdalnej



# 3. Koszty pracownika

Nie bez znaczenia są też koszty jakie ponosi pracodawca, zatrudniający nowego pracownika. Poza tzw. kosztami bezpośrednimi związanymi z publikacją i zakupem ogłoszenia, mamy również koszty pośrednie – ich zakres jest dużo szerszy i obejmuje koszt pracy rekrutera jak i kierownika, którzy przeznaczają czas w pracy na przegląd aplikacji i spotkania z kandydatami, koszty związane z wdrożeniem nowego pracownika (szkolenia, spotkania, angażowanie innych pracowników w wprowadzanie nowego pracownika w zasady pracy w organizacji) oraz czas w ramach którego pracownik jeszcze nie osiągnął swojej pełnej produktywności. To wszystko stanowi koszt rekrutacji. A co dalej? Nowozatrudniony pracownik potrzebuje sprzętu, wdrożenia – to kolejny czas i pieniądze. A w tym czasie klienci naszej firmy nadal oczekują profesjonalnej współpracy. Według badań przeprowadzonych niezależnie przez Sedlak & Sedlak i PwC całkowity koszt zastąpienia odchodzącego pracownika to równowartość jego rocznego wynagrodzenia, można jednak podejść do tematu jeszcze szerzej i powiedzieć, że zastąpienie nowego pracownika wiąże się z poniższymi czynnikami, które powodują stratę dla organizacji. Należą do nich:

- wartość wynagrodzenia brutto pracodawcy na danym stanowisku pracy oraz liczbę miesięcy przepracowanych przez pracownika na tym stanowisku,
- wartość kapitału intelektualnego, który tracimy wraz z odejściem pracownika,
- koszty administracyjne związane z odejściem pracownika,
- poniesione już wcześniej koszty rekrutacji odchodzącego pracownika,
- koszty rekrutacji mającej zapełnić wakat powstały w wyniku odejścia,
- koszty badań lekarskich,
- koszty szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych,
- koszty czasu poświęconego już przez innych pracowników na wdrożenie pracownika, który odchodzi,
- koszty czasu, który zostanie poświęcony przez innych pracowników na wdrożenie nowej osoby,
- koszty obniżonej wydajności pracowników w okresie wdrożenia,
- koszty nadgodzin pracowników, którzy zastępują odchodzącą osobę,
- koszty utraconych korzyści biznesowych w czasie, kiedy stanowisko jest nieobsadzone,
- koszty ewentualnej odprawy.

Są to koszty ponoszone przez pracodawcę na wynagrodzenie pracownika.

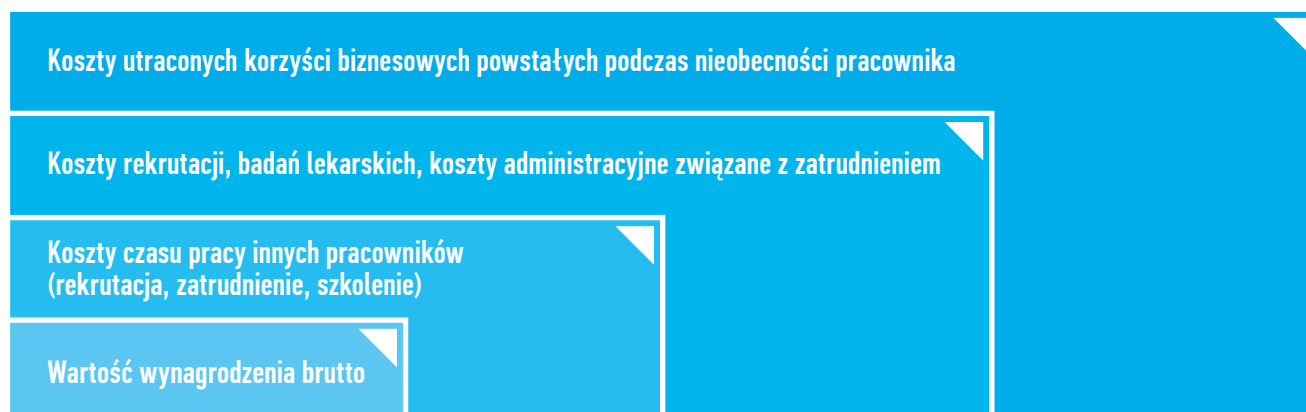
Po zsumowaniu powyższych kategorii dla pracownika, który przepracował trzy miesiące, przy wynagrodzeniu 5 943 złotych brutto pracodawcy (3500 zł netto), otrzymujemy koszty w wysokości **91 896 złotych**.

[www.linkedin.com/pulse/jakie-koszty-mo%C5%BCe-wygenerowa%C4%87-brak-zast%C4%99powalno%C5%9Bci-mateusz-bohonos/?originalSubdomain=pl](https://www.linkedin.com/pulse/jakie-koszty-mo%C5%BCe-wygenerowa%C4%87-brak-zast%C4%99powalno%C5%9Bci-mateusz-bohonos/?originalSubdomain=pl)

Powyższa suma wskazuje na to, że warto zadbać o chęć pozostania pracowników w wieku przed i emerytalnym w organizacji, a jeśli nie mamy takiej możliwości, przygotować się do zastąpienia stanowiska z wyprzedzeniem, co pozwoli na zmniejszenie kosztów.

## Koszty rekrutacji nowego pracownika

opracowanie własne



### Ukryte koszty złego zatrudnienia



<https://erecruiter.pl/blog/koszty-zatrudnienia-pracownika/>

# 4. Różnorodność pokoleniowa w organizacji

## Baby boomers, pokolenie X, Y i Z – kto pracuje w Twojej firmie?

Jak pokazuje poprzedni fragment, obecność starszych roczników na rynku pracy jest nieunikniona. Kolejnym wyzwaniem dla firmy jest funkcjonowanie równocześnie kilku generacji pracowników. Pracowników o różnym podejściu do pracy, różnych potrzebach, wartościach i przekonaniach. Jako organizacja nie możemy odwracać wzroku od tej różnorodności i nauczyć się jak nią zarządzać i korzystać z jej potencjału. Bardzo prawdopodobne, że jako pracodawca, Ty również masz w swojej firmie do czynienia z różnicowaniem pokoleń. Czynnikiem, które wpływają na fakt, że w ramach firmy pojawiają się osoby o bardzo czasami odległej metryce w dowodzie, są z jednej strony wydłużająca się długość życia, sytuacja ekonomiczna przyszłych emerytów i emerytek, która wpływać może na wydłużenie czasu decyzji o przejściu na emeryturę, a z drugiej strony coraz częstsze podejmowanie równoległe pracy przez osoby młode, które jednocześnie kontynuują swoją edukację np. w formie zaocznej.

W związku z powyższym temat zarządzania różnorodnością staje się coraz ważniejszy dla współczesnych przedsiębiorstw,

a rola pokoleń najstarszych w tej układance może okazać się bezcenna dla organizacji. Korzystając z metod pokazanych w tym manualu masz możliwość wzmocnić najstarsze wiekowo roczniki w swojej organizacji i sprawić by przejmowali inicjatywę. Pozwoli to na efektywną wymianę wiedzy pomiędzy pokoleniami, czerpaniem z doświadczeń dojrzałych pracowników. W innym przypadku jako organizacja możemy utracić cenną perspektywę.



W opisach poniżej przedstawiamy Ci poszczególne generacje pracowników z ich potencjałem i wyzwaniem. Zauważ, jak ich różnorodność może się dopełniać przynosząc długoterminowe korzyści dla organizacji.



W części z narzędziami dot. zarządzania różnorodnością zachęcamy do zmapowania zasobów organizacyjnych (Narzędzie nr 16) – jeśli w wyniku przeprowadzonej analizy widzimy, że w naszej firmie pracują obecnie osoby w różnym przedziale wiekowym, warto mieć świadomość, co ta różnorodność oznacza. Należy pamiętać, że poniższe opisy są swego rodzaju generalizacją. Trzeba zatem pamiętać o tym, że każda osoba to odrębna istota i może się okazać, że nasz pracownik mimo wiekowej przynależności do pokolenia X prezentuje zachowania typowe dla pokolenia Y lub dla obu powyższych. Powinno się wziąć pod uwagę również naszą znajomość pracownika. Wszystkich ludzi poza datą urodzenia charakteryzuje doświadczenie, środowisko w jakim wyrastali, wartości jakie przekazała im rodzina i jeszcze kilka innych zmiennych.

## Generacje

W organizacjach mamy obecnie do czynienia z czterema generacjami. Najstarszą z nich są tzw. **Baby Boomers**, kolejno to **generacja X**, która obserwowała i brała udział w przemianach społeczno – polityczno – gospodarczych w naszym kraju po 1989 roku, następnie **generacja Y** oraz **pokolenie Z**. Każda z generacji wychowywana była w innej sytuacji i kontekście społecznym, co przekłada się na to jak postrzegają pracę, relacje, zmiany, autorytety.



## Senior Job Crafting



## Czym różnią się te pokolenia? Co je charakteryzuje?

Poniżej przyjrzymy się im bliżej, dedykując szczególne miejsce pokoleniom Baby Boomers i X, gdyż to właśnie one są „naszymi” **Srebrnymi Rocznikami** – nieodkrytym potencjałem organizacji.

### BABY BOOMERS

#### Lojalność

Według literatury przyjmuje się, że są to osoby urodzone w trakcie wyżu demograficznego, a więc w latach 1945–1964. To ludzie, którzy na rynek pracy w Polsce wchodzili w czasie protestów robotników, Solidarności i stanu wojennego. Nauczeni pracy, jej wartości, często pracowali w zakładach państwowych, a rozpoczynając pracę u jednego pracodawcy, przeważnie zostawali u niego na długie lata, rozwijając swoją karierę w obrębie przedsiębiorstwa lub też zajmując to samo stanowisko przez cały okres pracy. Z drugiej strony, wielu przedstawicieli



### WEDŁUG DANYCH OECD ZA 2018 ROK (najnowsze dostępne)

**Efektywny wiek emerytalny w Polsce, czyli wiek, w którym w Polsce naprawdę przechodzi się na emeryturę, wynosił 62,8 lat dla mężczyzn i 60,6 lat dla kobiet.** Dane o długości życia w pracy Eurostatu w 2020 roku w połączeniu z tymi z OECD wskazują, że obecnie [MG1] może to być 63,3 lat efektywnego wieku emerytalnego dla mężczyzn i 60,6 roku dla kobiet.

tego pokolenia przeżyło okres prywatyzacji zakładów pracy i musiało przystosować się do nowej sytuacji i rzeczywistości – czasem decydując się na rozwój własnego biznesu, a czasem nie radząc sobie z przemianami pozostawali zepchnięci na margines obejmując stanowiska poniżej ich możliwości i kompetencji. To wszystko spowodowało, że temat pracy zarobkowej mocno wpływa na pokolenie Baby boomers – bez względu na kierunek, jaki obrała ich kariera, można wymienić wspólne dla tego pokolenia cechy. Cech, które z punktu widzenia organizacji są bardzo cenne. Są to: **lojalność względem pracodawcy oraz chęć współpracy.** Pokolenie to charakteryzuje również duża **stabilność zachowań, cierpliwość oraz akceptacja reguł narzucanych przez zakład pracy.** Zazwyczaj potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w firmę i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie.

**POKOLENIE X****Sumienność**

Pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965–1980, dorastające w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. charakteryzuje się dużą koncentracją na pracy zawodowej. Okres kryzysu, inflacji i dużego bezrobocia, braku stabilizacji i zmienności spowodował, że dla przedstawicieli pokolenia X to właśnie stabilizacja stała się wartością, a brak zmian w obszarze zawodowym był synonimem bezpieczeństwa własnego, ale i rodziny, której należało zapewnić byt. Przeciętny pracownik z tego okresu to **sumienny specjalista**, który jest **samodzielny w zakresie podejmowania decyzji**, nie oczekuje zmian ani specjalnych wyzwań, bardziej **ceni sobie stałość i przewidywalność**. **Szanuje pracę i pracodawcę, jest też lojalny, nastawiony na współpracę z innymi pracownikami**. W pracy poza stabilizacją potrzebuje również sensu wykonywanych działań. Często o pracownikach z pokolenia X mówi się, że „żyją, aby pracować”. Jest to jednak zbyt duże uproszczenie, gdyż dla X-ów istotne jest również życie rodzinne, chociaż często jest ono rozumiane jako zabezpieczenie bytu dla najbliższych.

**POKOLENIE Y****Elastyczność**

„Igreki” to pokolenie wyżu lat 80. Jest to równocześnie pierwsza z generacji, która żyła w nowym ustroju, co znacząco przyczyniło się do tego, jak postrzegają świat i na ich stosunek do pracy. Mocne strony tego pokolenia to: **elastyczność, gotowość do uczenia się i niechęć do długofalowych zobowiązań**. Tym, co istotnie odróżnia to pokolenie od starszych pokoleń, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i niższy poziom lojalności względem pracodawcy. Osoby reprezentujące to pokolenie są **ambitne, nastawione na własny rozwój**. W odróżnieniu do starszych pokoleń wykazują się niższą etyką pracy, niższym poziomem cierpliwości oraz samodyscypliny. Są to też osoby bardziej roszczeniowe.

Tym, co może wspierać współpracę między „Iksami” i „Igrekami” jest fakt, że Y chętnie szukają mentora, który podzieli się z nimi wiedzą i doświadczeniem, jeśli więc widzą w tym korzyść dla siebie, będą współpracować z starszymi pokoleniami. Aby jednak taka relacja była wartościowa dla obydwu stron, należy zadbać również o to, by nasz mentor nie poczuł się zagrożony przez Y, który po wyczerpaniu się formuły takiej relacji, jako nastawiony na rywalizację, może próbować przejąć obszar działania swojego dotychczasowego mentora.



## POKOLENIE Z

Connected

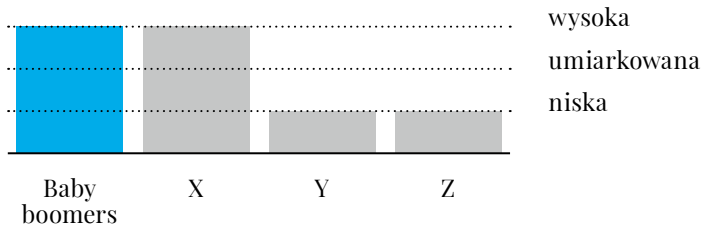
„Zetki” nazywane są też czasem pokoleniem C od angielskiego słowa connected, oznaczającego: **podłączony**. Wskazuje to na jedną z głównych cech tego pokolenia, jaką jest funkcjonowanie w rzeczywistości wirtualnej, nowych technologii i mediów. To pokolenie, które pracować potrafi niejako poza miejscem i czasem – praca w zespołach hybrydowych czy zdalnych nie stanowi dla niego problemu, trudność może natomiast spowodować współpraca bezpośrednia i budowanie głębszych relacji. **Szybkość** to kolejne słowo, które je opisuje. Szybkość objawia się w oczekiwaniu natychmiastowych rezultatów, przewidywanym tempie osiągnięcia kariery zawodowej. Przedstawiciele „Gen Z” prowadzą wiele projektów naraz, ale mając niski poziom cierpliwości trudno im się skupić na jednej rzeczy. Nie zależy im na stabilności w pracy, szukają

różnorodności, uciekają od rutyny. W porównaniu do swoich starszych kolegów z pokolenia Y są graczami drużynowymi – lubią pracować w grupie. W tym kontekście mogą stworzyć zgrany zespół z przedstawicielami pokolenia Baby boomers, gdyż potrafią pracować grupowo. „Zetki” mają trudność z wykonywaniem rutynowych prac, które dla baby boomers i X stanowią jedną z wartości. Budowanie zespołu w oparciu o te 2 generacje może dawać efektywne biznesowo rozwiązania – znajomość trendów. Wyczucie bieżącego biznesu, pomysłowość młodszych roczników może być uzupełniana doświadczeniem i umiejętnością wykonywania żmudnej, schematycznej pracy starszych.

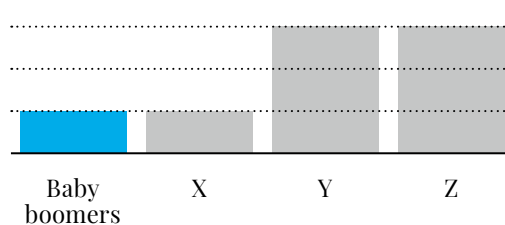
**Ważne, by organizacja stwarzała warunki do takiej wymiany.**

## Porównanie generacji:

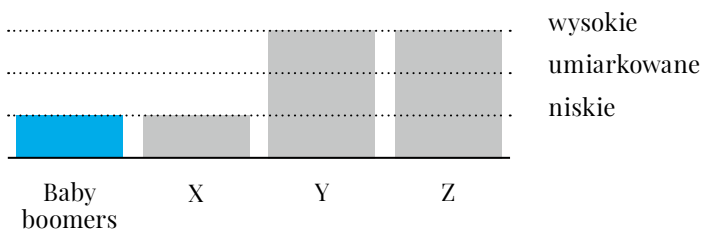
### Lojalność wobec pracodawcy



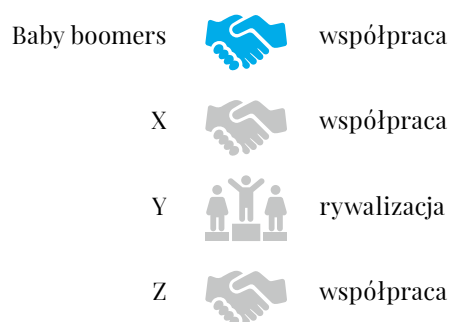
### Podejście do zmian/elastyczność



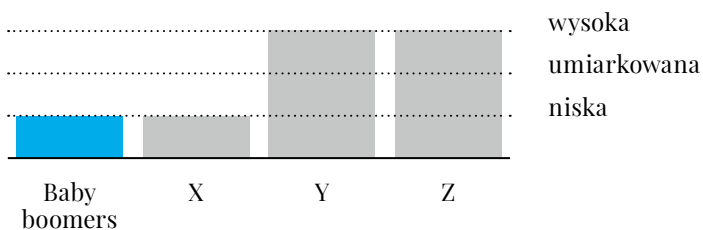
### Nastawienie na rozwój



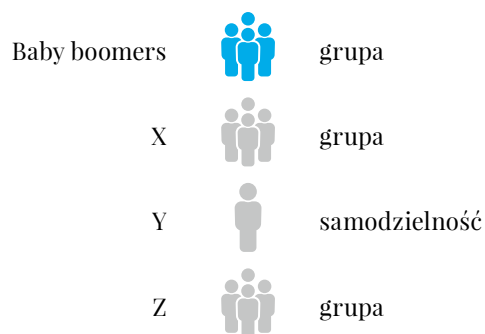
### Rywalizacja vs kooperacja



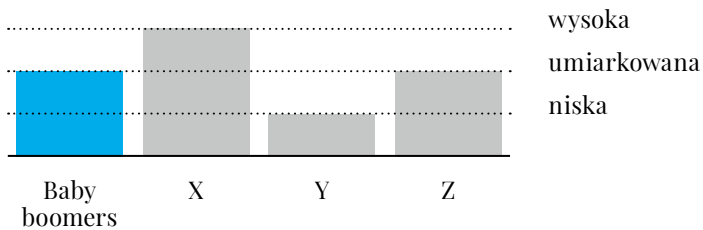
### Znajomość technologii



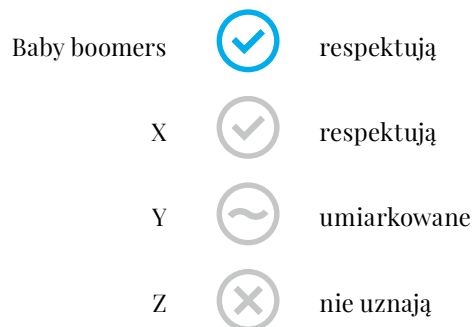
### Preferencja do pracy



### Decyzyjność



### Podejście do zasad



Opracowanie własne.

## 5. Srebrne Roczники na rynku pracy – ich wartość i potrzeby

Powyżej opisywałyśmy cechy poszczególnych roczników, na ich podstawie można tworzyć charakterystyki poszczególnych grup. Z punktu widzenia organizacji będącej atrakcyjnym miejscem pracy dla Srebrnych Roczników, warto przyjrzeć się ich potrzebom i oczekiwaniom wobec miejsca pracy. Raport pt.: „Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – XYZ” (2017) opracowany przez dr inż. Agnieszkę Kołodziejczyk wraz z zespołem Centrum Innowacji ProLearning, pokazuje dane, które mogą być punktem wyjścia do rozważań nad metodami motywowania i angażowania min. Srebrnych Roczników przez przedsiębiorstwa z różnych branż. Pokolenie X – czyli osoby, które w perspektywie kilku lat będą myśleć już o emeryturze – oczekuje od pracodawcy **szacunku** do swojej osoby (89,1%), **dobrej atmosfery** (77,7%) i **możliwości rozwoju** (64,9%). W mniejszym stopniu, w porównaniu do pozostałych roczników, oczekują oni bezpieczeństwa zatrudnienia (59,6%), docenienia wyników pracy (57,4%) i elastycznych godzin pracy (50%). To, co wyróżnia tę grupę, to że jako jedyna wskazała potrzebę **możliwości podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności** (52,1%) oraz **samodzielności w wykonywaniu zadań** (50%). Budowaniu poczucia autonomii i odpowiedzialności u pracowników poświęcony został rozdział „*Główne obszary wzmacniania SJC w organizacji.*”



## PODSUMOWANIE

W powyższych analizach i opisach tzw. Srebrnych Roczników, wybijają się **lojalność i wysokie przywiązanie do pracodawcy**, co w czasach, gdy tak ciężko jest pozyskać (i utrzymać!) dobrego pracownika stanowi element nie do przecenienia. Pracownicy ci mogą stanowić trzon naszej organizacji. Inne istotne cechy reprezentowane przez osoby z tego pokolenia to, **nastawienie na współpracę i preferencja pracy w grupie** – co w dobie pracy w różnorodnych zespołach, projektach i potrzeby wymiany doświadczeń i wiedzy jest bardzo ważne dla utrzymania poziomu konkurencyjności i rozwoju organizacji. Ostatnią cechą wskazaną w przytoczonych opisach jest **wysoki poziom cierpliwości**, który stanowi wartość przy zadaniach wymagających więcej czasu lub o odwleczonej w czasie gratyfikacji oraz w ramach ról związanych z dzieleniem się wiedzą, np. roli nauczyciela dla nowych, mniej doświadczonych pracowników. Ta ostatnia cecha stanowi ważne dopełnienie, dla zbalansowania postawy młodszych generacji.

Pracownicy ci mogą stanowić trzon naszej organizacji.



## Szczegółowe zestawienie korzyści prezentuje poniższa tabela

	BABY BOOMERS	X	JAK WYKORZYSTAĆ CECHĘ JAKO ZASÓB W ORGANIZACJI
LOJALNOŚĆ WOBEĆ PRACODAWCY	WYSOKA	WYSOKA	Naturalni ambasadorzy dla firmy, osoby, na których można budować markę, nie opuszczą pracodawcy w przypadku trudnej sytuacji
NASTAWIENIE NA ROZWÓJ	NISKIE	NISKIE	<b>ROZWIJAĆ</b> , pokazywać korzyści ze zdobywania nowych umiejętności np. Optymalizacja pracy – przejście z systemu papier ołówki do systemu komputerowego – warto wprowadzać zmiany pomału i stopniowo, by ich nie zniechęcić
ZNAJOMOŚĆ TECHNOLOGII	NISKA	NISKA	<b>ROZWIJAĆ</b> , pokazywać korzyści, mówić jasnym językiem, <b>NIE WYKLUCZAĆ</b> z procesu, wymagać, ale dawać duże wsparcie (np. indywidualne szkolenia, wsparcie osoby z organizacji)
RYWALIZACJA VS KOOPERACJA	WSPÓŁPRACA	WSPÓŁPRACA	Nastawienie na wspólne realizowanie celów organizacji, ustalanie celów przedsiębiorstwa tak, aby wspierały współpracę, a nie rywalizację
PODEJŚCIE DO ZMIAN / ELASTYCZNOŚĆ	NISKA	NISKA	Niska elastyczność może powodować, że takie osoby nie będą potrzebowały dodatkowych zmian w postaci nowych, dodatkowych zadań, będą dobrze sprawdzać się w tym, co znają, potrafią realizować, można delegować im zadania rutynowe bez obawy o to, że spowoduje to wypalenie zawodowe lub brak satysfakcji
DECYZYJNOŚĆ	UMIARKOWANA	WYSOKA	Nie dotyczy w znaczącym stopniu. Wysoka decyzyjność powoduje, że mogą dobrze odnaleźć się w obszarze ekspertów, osób zarządzających – pod warunkiem, że dotyczy to znanego im zakresu zadań, obszaru
PREFERENCJA DO PRACY	GRUPA	GRUPA	Dobrzy współpracownicy, nastawieni na zespół, dobrze pracują z innymi, można zapraszać ich do grup projektowych, zespołów międzydziałowych
CIERPLIWOŚĆ	WYSOKA	WYSOKA	Wysoki potencjał do przekazywania wiedzy nowym pracownikom, niezrażanie się w sytuacji, gdy na efekt działań trzeba poczekać – wysoka cierpliwość może być czynnikiem wspierającym dla rozwoju i znajomości technologii, jeśli już przekonamy ich o zasadności
PODEJŚCIE DO ZASAD	RESPEKTUJĄ	RESPEKTUJĄ	Łatwo podporządkowują się zasadom, pracują w zgodzie z nimi; wykorzystanie jako ambasadorów przy wprowadzaniu nowych zasad, praca na stanowiskach, gdzie ważne są procedury, zasady i instrukcje





# Idea Senior Job Crafting

Wyzwania, które zostały tu wymienione sprawiają, że potrzeba elastycznego funkcjonowania w zmianie, jak i dbania o wydłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym, jest istotna dla długoterminowego funkcjonowania firmy.

Mając w zakładzie pracy osoby w różnym wieku, z różnymi potrzebami i wymaganiami, nie sposób budować uniwersalnych narzędzi, które w jednakowym stopniu będą oddziaływać na wszystkich pracowników.

Patrząc na obecnie funkcjonujące systemy nastawione na budowanie zaangażowania czy satysfakcji pracowników, wydaje się, że ich głównymi odbiorcami są młodzi ludzie. To dla nich „fajną” inicjatywą są owoce piątki, imprezy integracyjne, nieformalna kultura organizacyjna. A co z osobami, u których postawę do pracy ukształtował poprzedni wiek? Ich potrzeby i to, co jest dla nich ważne mogą być znacząco inne, a wartość, jaką mogą przynieść organizacji – bezcenna.

Jak wobec tego zadbać o tę grupę pracowników, która może stanowić mniejszość w organizacji?

Odpowiedzią na to wyzwanie jest Idea **Senior Job Crafting**, czyli job crafting dedykowany dla osób w wieku przedemerytalnym.



# Czym jest Job Crafting?

Najkrótsza odpowiedź na to pytanie to: **zachowanie**. Proaktywna postawa pracownika wynikająca z jego własnej inicjatywy, zmierzająca do zwiększenia dopasowania pomiędzy pracą a osobą pracującą na danym stanowisku.

Rozwijając ten wątek, zwróćmy uwagę na to, że jeszcze kilka lat temu w koncepcjach zarządzania ludźmi dało się dostrzec, podejście do pracownika jako do biernego odbiorcy działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, kadry zarządzające czy przełożonych. Obecnie wiemy już, że pracownicy nie są jedynie biernymi odbiorcami tego, co proponuje organizacja, ale mogą realnie **wpływać na samą organizację, kulturę organizacyjną i dokonywać modyfikacji swojej pracy**. Ten realny wpływ lub jego brak może przełożyć się na funkcjonowanie pracowników w organizacji i w dłuższej perspektywie, na jej sukces lub porażkę. Szybkość zmian wokół nas wymaga szybkiej reakcji już na poziomie pracownika liniowego. To w jego „rękach” w dużej mierze leży możliwość osiągnięcia celów biznesowych organizacji, a jego proaktywna postawa wobec własnej pracy niesie za sobą wiele korzyści dla całego zakładu. Z taką oddolną proaktywną postawą wiąże się ściśle job crafting – w polskim tłumaczeniu często stosowane słowa to: przekształcanie pracy, modelowanie pracy, kształtowanie pracy.



Proaktywna postawa pracownika wynikająca z jego własnej inicjatywy, zmierzająca do zwiększenia dopasowania pomiędzy pracą a osobą pracującą na danym stanowisku.

Żadne z nich nie oddaje w pełni treści zawartej w słowach „job crafting”, gdzie zwłaszcza „crafting” odnosi się do tego, co robimy własnymi rękoma, samodzielnie, twórczo, eksperymentując.

Zatem job crafting, to inaczej mówiąc **działanie pracownika** zwiększające dopasowanie pracy do jego potencjału, potrzeb i wartości. To świadomie wprowadzane małe modyfikacje np. w sposób wykonywania pracy, mające na celu sprawić, by praca była łatwiejsza, bardziej efektywna lub w większym stopniu satysfakcjonująca. **Zjawisko to polega na samodzielnej inicjatywie pracownika, a nie wytycznych idących „z góry”: ze strony przełożonych czy systemów.**

Co ważne, pracownik przekształcając swoją pracę, nie zmienia zakresu zadań na swoim stanowisku. Nie przeprowadza rewolucji w swojej pracy. Małymi krokami wpływa na dokonywane się zmian ewolucyjnych, tak by sama praca bardziej mu odpowiadała, przynosiła więcej satysfakcji i była bardziej angażująca, a tym samym przynosiła większe korzyści jego pracodawcy.

Zgodnie z ideą job craftingu praca to nie tylko konkretny zbiór zadań, ale również relacje, jakie pracownik buduje w pracy, przestrzeń, w której pracuje, sama organizacja pracy oraz czas, który na pracę jest przeznaczony. Te wszystkie wymiary mogą podlegać przekształcaniu, ale warto też zaznaczyć, że nie wszystkie muszą. Job crafting jest metodą mocno osadzoną w realiach danej organizacji i charakterystyki pracy. Oczywistym wobec tego jest fakt, że pracownik nie na wszystkie te aspekty ma wpływ (pokazała nam to mocno pandemia w 2020 roku). Badania jednak pokazują, że najmniejsze przejawy craftingu niosą już za sobą znaczące korzyści.

## ZADAJĄC PYTANIA MANAGEROM:

**Jakich pracowników chcieliby mieć w swoim zespole?**

Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią, jest: **zaangażowanych, wychodzących z inicjatywą, biorących odpowiedzialność za swoją pracę.** Nic dziwnego zatem, że job crafting cieszy się coraz większym zainteresowaniem organizacji.



Chcąc przybliżyć ideę Job Craftingu, przedstawiamy poniżej genezę i złożoność tego zjawiska od strony nauki. Jeśli jest to dla Ciebie ciekawe czytaj dalej. Jeśli chcesz przejść do narzędzi i praktycznych rozwiązań, przejdź do kolejnego rozdziału.

## GENEZA POJĘCIA JOB CRAFTING

Warto zacząć od tego, że job crafting nie jest koncepcją wymyśloną w świecie nauki, ale pochodzi z obserwacji i badań prowadzonych w 2001 roku przez Amy Wrzesniewski i Jane Dutton. Oznacza to również, że jest to zachowanie, które jest z nami na co dzień. Część pracowników i pracowniczek przekształca swoją pracę spontanicznie, czyli dokonuje drobnych zmian w sposobie pracy. Badaczki, o których mowa, podczas swoich obserwacji zauważyły różnicę w poziomie zaangażowania i poczucia sensu pracy u osób należących do personelu sprzątającego szpitala uniwersyteckiego. Dostrzegły też, że te osoby wykazywały się konkretną postawą wobec pracy i przejawiały charakterystyczne zachowania. Zostało to następnie nazwane – job crafting. W kolejnych latach ilość badań nad przekształcaniem pracy rosła i systematycznie potwierdzała pozytywny wpływ tego zjawiska na funkcjonowanie pracowników w zakładzie. Dzięki dopasowywaniu pracy do własnych potrzeb i preferencji, praca staje się ważną częścią tego, kim są zatrudnieni, pozwala im na budowanie pozytywnego obrazu siebie i pozytywnych relacji. Przypomina to zjawisko personalizacji, tak powszechne we współczesnym świecie.

Personalizujemy różne produkty od ubrania po elektronikę, oczekujemy „szytych na miarę” usług. W wielu obszarach personalizacja pełni ważny element budowania zaangażowania nas jako Klientów.

### Zasady personalizacji:

Ludzie **MOGĄ** polubić to, co im dasz.

Jeśli chcesz, by cenili coś, pozwól im to **ZBUDOWAĆ**.

Jeśli chcesz, by ludzie coś pokochali, pozwól im coś **ZAPROJEKTOWAĆ** i **STWORZYĆ**.

### 3 RODZAJE PRZEKSZTAŁCANIA PRACY

task, relational, cognitive crafting

Amy Wrzesniewski i Jane Dutton, prowadząc swoje obserwacje, podzieliły sposoby przekształcania pracy, czyli craftowania, na trzy obszary: **zadań** (z ang. task crafting), **relacji** (z ang. relational crafting) i **poznawczy** (z ang. cognitive crafting).

współpracownik pomaga młodszemu rozwiązać trudną dla niego sytuację z klientem, poprzez dzielenie się z swoim doświadczeniem. Innym przykładem może być wprowadzenie do pracy zespołu, przez jedną z jego członkiń, sposobu na świętowanie urodzin współpracowników/czek, poprzez tworzenie okolicznościowych wierszyków.

#### Przekształcanie zadań



To wszelkie zachowania, wprowadzające modyfikacje do **sposobu wykonywania swoich zadań w pracy**. Na przykład personel sprzątający wspomniany wyżej, w ramach swojego podstawowego zakresu obowiązków (sprzątania sal pacjentów), niektóre z obserwowanych osób zmieniało obrazki na ścianach dla pacjentów, aby wprowadzić urozmaicenie w czas długo trwającej rekonwalescencji pacjentów. Inny przykład to pracownica działu obsługi klienta, która wprowadza sobie system rysunków, by oznaczyć poszczególne zagadnienia omawiane z Klientami, tak by łatwiej je zapamiętać i wprowadzić element różnorodności do swojej pracy.

#### Przekształcanie poznawcze



To trzeci typ przekształcania pracy. Nie wiąże się tak bezpośrednio z działaniem. Polega na zmianie w **myśleniu o swojej roli w pracy**, wychodząc poza zakres obowiązków i nazwę stanowiska. Wiąże się ze zdefiniowaniem swojej roli w organizacji, zrozumieniu jej sensu i odpowiedzi na pytanie: PO CO wykonuje się te zadania? Jaki jest ich głębszy sens dla innych ludzi, organizacji i jej otoczenia? Przykładem przekształcania poznawczego jest pracownik księgowości, który myśli o swojej roli w pracy, jako o staniu na straży bezpieczeństwa finansowego zatrudnionych

#### Przekształcanie relacji



Drugi z obszarów przekształcania pracy wymieniany przez badaczki skupia się na **kontaktach między ludzkimi w pracy**. Jego celem jest kształtowanie istotnych interakcji w pracy w sposób satysfakcjonujący dla pracownika. Przykładem przekształcania relacji jest sytuacja, w której starszy





w niej osób, dzięki dbałości o porządek w rozliczeniach i płynność finansową firmy. Innym przykładem są wspomniane już wcześniej osoby pracujące w szpitalu uniwersyteckim, które myślały o swojej roli jako wspomagającej proces dochodzenia do zdrowia pacjentów, poprzez dbanie o ich otoczenie (nie tylko jego czyszczenie). Zmiana myślenia o swojej roli, a raczej poszerzenie jej postrzegania, wpływa na to, że mogą pojawić się działania pracownika, wychodzące poza standardowy opis stanowiska, będące jego inicjatywą i służące większemu celowi.

Ten ostatni obszar przekształcania, niejednokrotnie najtrudniejszy, generuje konsekwencje w postaci poczucia większego sensu pracy. Stanowi pierwiastek motywacyjny i niejednokrotnie zasilający dwa pozostałe obszary craftingu.

## HOLENDRSKIE PODEJŚCIE DO PRZEKSZTAŁCANIA PRACY – KONCEPCJA WYMAGANIA-ZASOBY PRACY.

W ramach prowadzonych coraz szerzej badań nad przekształcaniem pracy poza USA, zespół badaczy z Holandii koncepcję job craftingu osadził w modelu **Wymagania-Zasoby Pracy** (z ang. Job Demands-Resources, JD-R, Bakker i Demerouti, 2007). Model ten jest cenionym przez ekspertów/ki i badaczy/ek w ramach psychologii pracy na całym świecie. Dzięki temu zabiegowi, job crafting jeszcze wyraźniej wpisany został w kontekst organizacyjny, pozwalając uważnie przyjrzeć się otoczeniu organizacyjnemu.



### Senior Job Crafting

## MODEL WYMAGANIA-ZASOBY PRACY (Z ANG. JOB DEMANDS-RESOURCES, JD-R)

Podstawową cechą modelu i w dużym stopniu też powodem jego popularności jest jego prosta forma i użyteczność dla organizacji.

Jego podstawowe założenia skupiały się na poszukiwaniu powodów wypalenia zawodowego pracowników i poszukiwaniu elementów środowiska pracy wpływających na funkcjonowanie pracownika w korporacji. W odpowiedzi określili dwa podstawowe wymiary, w ramach których funkcjonujemy w pracy: **Wymagania i Zasoby**.

### Wymagania pracy

Dotyczą organizacyjnych, fizycznych, społecznych oraz psychologicznych charakterystyk pracy, które wiążą się ze stałym wysiłkiem i kosztami, jakie ponosi pracownik na poziomie fizycznym oraz psychologicznym (np. obciążenie pracą, zmienność obowiązków, ograniczenie czasu).

### Zasoby pracy

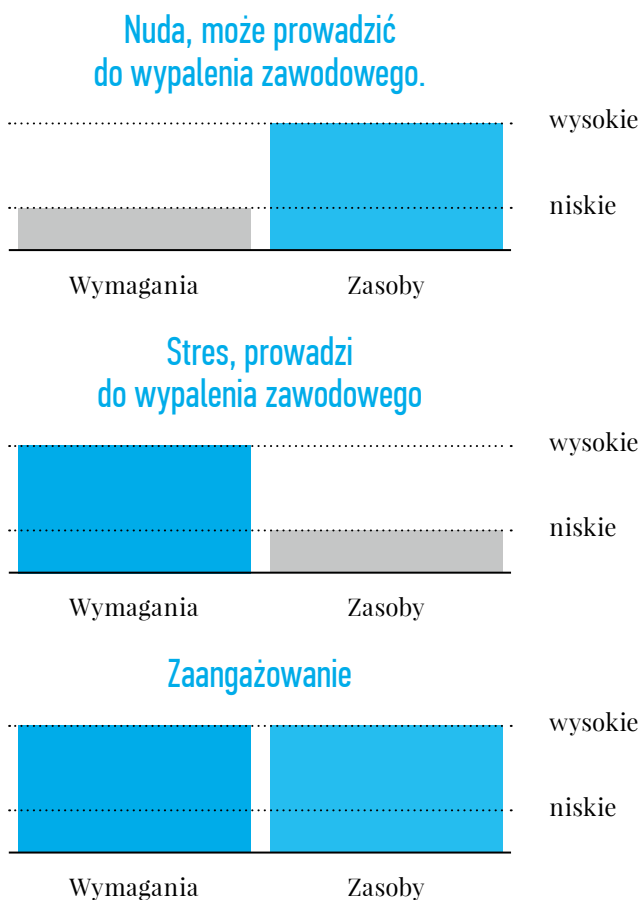
Wspierają pracownika w realizacji jego zadań, w jego rozwoju osobistym. Mogą zmniejszać też negatywny wpływ wymagań opisanych powyżej i budować odporność psychiczną na zmiany. Do zasobów pracy możemy zaliczyć np. pozytywne relacje, kompetencje i umiejętności pracownika.



To relacja między wymaganiami a zasobami wpływa na dobrostan pracownika w pracy.

1. **ZBYT NISKA** ilość dostępnych zasobów, a zbyt duży poziom wymagań, może prowadzić do wypalenia zawodowego pracownika.
2. **ZBYT NISKI** poziom wymagań a duży poziom zasobów może prowadzić do nudy, co również łączy się z wieloma negatywnymi konsekwencjami np. niższa jakość pracy, częstsze chęci porzucenia pracy, niska satysfakcja z pracy, pojawianie się syndromów stresu, a nawet nadużywanie substancji psychoaktywnych.
3. **NAJWYŻSZY POZIOM** zaangażowania wiąże się z równowagą pomiędzy obydwoma wymiarami. Jednak równowaga ta dotyczy wysokiego poziomu wymagań, stanowiących wyzwanie dla pracownika oraz jednocześnie dysponowanie odpowiednio wysokim poziomem zasobów – pozwalającym sprostać tym wymaganiom.

## Model Wymagania-Zasoby Pracy a konsekwencje dla pracowników



Niezależnie, czy myślimy o pracownikach biura obsługi klienta, dyrektorze pionu czy pracownikach produkcji, by mieć pełny obraz czynników wpływających na ich poziom dobrostanu, musimy wziąć pod uwagę zarówno zasoby, jak i wymagania pracy.

Badania prowadzone w różnych organizacjach na całym świecie (korporacje, NGOs, MiŚ przedsiębiorstwa czy jednostki administracyjne) potwierdziły uniwersalność modelu **Wymagania-Zasoby Pracy**. Wynika ona z faktu, że w każdej z sytuacji pracownik dysponuje określonymi zasobami i ma przed sobą postawione określone wymagania. Relacja między nimi niezależnie od kontekstu wpływa na zaangażowanie, poczucie satysfakcji z pracy, efektywność pracy. Niezależnie od wykonywanego zawodu, pozycji w hierarchii organizacyjnej czy kultury organizacyjnej. Niezależnie czy myślimy o pracownikach biura obsługi klienta, dyrektora pionu czy pracowników produkcji, by mieć pełny obraz czynników wpływających na ich poziom dobrostanu, musimy wziąć pod uwagę zarówno zasoby, jak i wymagania pracy.

Cowięcej, zasoby należy rozważać w dwóch perspektywach – osobistej/wewnętrznej, czyli tego, czym dysponuje dana osoba (mocne strony, wartości osobiste, postawa wobec pracy) oraz zewnętrznej (zależnej od treści samej pracy i organizacji, np. autonomii). Pamiętajmy też, że stawiane przed pracownikami wymagania mogą stanowić dla niego obciążenie, które może demotywować, powodować wyczerpanie fizyczne i psychiczne lub wyzwanie motywujące do działania – trudne zadanie, jednocześnie pozwalające na rozwój. To czy dane wymaganie będzie postrzegane przez pracownika jako wyzwanie czy obciążenie, zależy od jego percepcji i jest subiektywne. To samo wymaganie dla jednych pracowników może stanowić obciążenie dla innych wyzwaniem. Dostępność zasobów jest w tym przypadku bardzo ważne.



## Przykłady zasobów i wymagań pracy.

### WYMAGANIA PRACY BĘDĄCE OBCIĄŻENIEM

- Częsty kontakt z trudnym klientem
- Nadmierna biurokracja

### WYMAGANIA PRACY STANOWIĄCE WYZWANIE

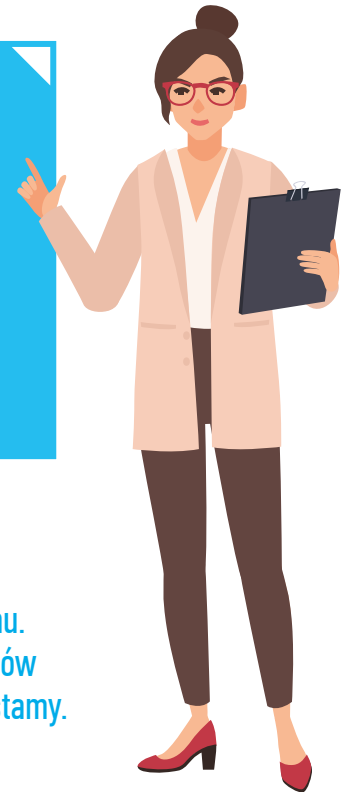
- Inicjowanie zmian organizacyjnych
- Stałe uczenie się nowych technologii

### ZASOBY PRACY

- Możliwość decydowania o sposobie wykonywania zadania
- Wsparcie zespołu

### ZASOBY OSOBISTE

- Poczucie własnej skuteczności
- Doświadczenie



Przesiadując godzinami na portalach społecznościowych w pracy lub parząc dziesiątą herbatę z powodu braku zadań, nie podnosimy własnego poziomu zadowolenia i szczęścia w pracy, dodatkowo nie służy to zdrowiu psychicznemu. Poziom zadowolenia zależy od stopnia wykorzystywania własnych zasobów w pracy i mierzenia się z realnymi wyzwaniami, w których te zasoby wykorzystamy.

## Przekształcanie pracy w modelu Wymagania-Zasoby Pracy.

Mimo pewnych różnic na poziomie operacjonalizacji przekształcania pracy, obydwie zespoły (amerykański i holenderski) są zgodne co do kluczowych kwestii:

- że jest to zachowanie proaktywne, oddolne, wynikające z inicjatywy pracownika,
- że wynika z potrzeb pracownika,
- że prowadzi do zwiększania jego dobrostanu.

Różnica w obydwu podejściach polega natomiast na tym, że w ujęciu Holendrów pracownik osiąga dobrostan dzięki dopasowaniu swoich potrzeb i możliwości do miejsca pracy, oddziałując na **zasoby i wymagania pracy**. Przekształcanie pracy w tym ujęciu objawia się zatem samodzielnym i aktywnym działaniem pracownika na rzecz:



**Zwiększanie zasobów strukturalnych** to działania podejmowane przez pracownika prowadzące do rozwoju kompetencji w pracy np. poszerzanie wiedzy na dany temat, samodzielne uczenie się nowych umiejętności (czytanie artykułów branżowych).

**Zwiększanie zasobów społecznych** to działania związane z aktywnym korzystaniem z otoczenia społecznego pracownika np. prośenie przełożonego/ą o informację zwrotną, konsultowanie się z współpracownikami/czkami lub ekspertem/ką w danej dziedzinie, czy też prośenie o radę. Już sama możliwość skorzystania z zasobów społecznych w pracy, czyli przekonanie, że jeśli pojawi się taka potrzeba uzyskamy wsparcie/informację, pozytywnie wpływa na motywację pracowników do pracy i ich przywiązanie do organizacji (Bakker i Demerouti, 2007).

**Zwiększanie wymagań będących wyzwaniem.** Takie zachowanie może pojawić się, gdy pojawia się nuda, rutyna czy znużenie obecnie pełnionymi obowiązkami. Pracownik nie ma poczucia rozwoju i brakuje mu wyzwań. Odpowiedzią może być inicjatywa np. dotycząca zaangażowania się w nowy projekt lub skupienie się na bardziej wymagających klientach.

**Zmniejszanie obciążających wymagań** następuje najczęściej, gdy danej osobie brakuje zasobów pozwalających sprostać trudnej sytuacji/zadaniu. Przykładem takiej strategii przekształcania pracy może być sytuacja, w której pracownik unika bezpośredniego kontaktu z osobą, która jest dla niego irytująca i zamiast rozmowy twarzą w twarz, preferuje kontakt mailowy.



## KTO PRZEKSZTAŁCA SWOJĄ PRACĘ?

Badacze są zgodni, że job crafting jest zachowaniem powszechnym, występującym niezależnie od zawodu, zajmowanego stanowiska czy miejsca w hierarchii w organizacji. Dodatkowo **craftowanie** swojej pracy przynosi korzyści też samemu pracownikowi. Jednak nie wszyscy z nas są jednakowo chętni do przekształcania własnej pracy.



## Co wpływa na przekształcanie pracy przez pracowników?

**Z jednej strony predyspozycje samych pracowników.** Część z nich charakteryzuje się bardziej proaktywną postawą wobec pracy tzw.: **osobowością proaktywną**. Pracownicy ci częściej inicjują działania nastawione na zwiększanie swoich zasobów pracy np. samodzielnie poszukują sposobów do nauki, urozmaicają sobie zadania, chętniej też konsultują swoje pomysły i proszą o informację zwrotną. Podobnie zachowują się pracownicy o wysokim **przekonaniu o własnej skuteczności (z ang. self-efficacy)**. Stanowi to jedno z najsilniejszych czynników zwiększających prawdopodobieństwo występowania zachowań job craftingowych. Przekonanie o własnej skuteczności dotyczy tego, że pracownik jest przekonany tym, że jest w stanie

wykonać dane zadanie i osiągnąć dany rezultat, nawet jeśli w trakcie napotyka się trudności.

**Z drugiej strony kontekst w jakim funkcjonuje pracownik, czyli organizacja.** Najsilniejszym tu czynnikiem wpływającym na job crafting wśród pracowników, jest **autonomia**. Jest to poczucie, że pracownik ma możliwość organizowania swojej pracy, podejmowania decyzji i wyboru sposobów realizacji zadań. Pracownicy odczuwając tak rozumianą autonomię, mogą nie tylko w większym stopniu przekształcać swoją pracę, lecz również posiadać większą motywację do podejmowania różnych proaktywnych zachowań. Więcej na temat teorii autodeterminacji znajdziesz w rozdziale: „*Główne obszary wzmacniania SJC w organizacji.*”

# Co nie jest craftowaniem

Dopasowanie pracy do własnych możliwości, preferencji, zasobów, może następować poprzez działania w różnych, prezentowanych już w tej publikacji, obszarach. Możemy więc modyfikować kontekst społeczny, w którym funkcjonujemy (relacje) i prosić współpracowników o pomoc, poradę, czy też sami służyć wsparciem innym. Możemy ograniczać relacje z tymi osobami, w towarzystwie, których nie czujemy się komfortowo, bądź z którymi nie podzielamy wartości. Możemy też zwiększać dopasowanie do wykonywanych obowiązków poprzez zdobywanie nowych kwalifikacji, umiejętności, czy wykorzystanie innych narzędzi w swojej pracy lub innych procesów (zadania). Możemy przeanalizować to co robimy w pracy i zastanowić się czy jest jakiś punkt widzenia, którego dotychczas nie dostrzegaliśmy, jakaś wartość tego czym się zajmujemy – dla innych osób, lub dla nas samych.

Postaw w pracy kwiaty na biurko. Zrób szkolenie dla młodszych stażem – podziel się doświadczeniem. Zaczynaj używać programów, które mogą skrócić czas wykonywania rutynowych czynności. Zastanów się komu przynoszą radość efekty twojej pracy. Jeśli są czynności, których nie lubisz, ale musisz

je wykonywać – zastanów się jak je skrócić, zautomatyzować, a może nawet zamienić się z kimś.

**Przykładów na to jak craftować jest tyle co craftujących pracowników.** Należy jednak uważać by nie wpaść w pułapkę określania dopasowaniem do pracy czynności, które w dłuższej perspektywie szkodzą nam.





## CZEGO WIĘC NIE ROBIĆ?

Nie rezygnować z procedur, które mimo tego, że są uciążliwe i ich nie lubisz gwarantują tobie i innym bezpieczeństwo. Przykładem może tu być pracownik budowlany, który odmawia przypinania się do zabezpieczeń przy pracach na wysokości, bo spowalniają go, krępują ruch, a w jego przekonaniu nie są nigdy przez niego wykorzystywane. Takie działania zagrażają jego zdrowiu i bezpieczeństwu innych osób – nie mogą więc być wprowadzone.

Zmiany, które chcesz wprowadzić **nie mogą szkodzić jakości twojej pracy**. Jako przykład badacze craftingu podają sytuację, w której recepcjonistka w szpitalu modyfikuje swoją pracę tak by minimalizować czas interakcji z uciążliwymi pacjentami. Unikanie czy pobieżne traktowanie kłótlivych

pacjentów może pomóc jej zachować dobre samopoczucie, ale stanowczo nie rozwiąże problemów pacjentów i w dłuższej perspektywie będzie mieć negatywne skutki dla zdrowia ludzi i samej organizacji.

Działania, z których rezygnujesz, uznając je za zbyt trudne czy będące zbyt dużym obciążeniem dla ciebie, nie mogą utrudniać pracy lub życia innym osobom. Przykładem może tu być listonosz, który rezygnuje z dostarczania przesyłek, wypisując od razu awizo – pomimo innych procedur obowiązujących w jego pracy i oczekiwaniom klientów. W takiej sytuacji lepiej rozmawiać z przełożonymi czy organizacjami pracowniczymi o systemowych zmianach organizacji pracy – bo tylko to przyniesie długotrwałe efekty.



# Dlaczego warto wprowadzać Job Crafting do organizacji (korzyści dla pracownika i organizacji)

Jest wiele korzyści z przekształcania pracy. Część z nich odnosi się do wyższego poziomu dobrostanu pracowników, część również do wskaźników biznesowych, ważnych z perspektywy organizacji.

Wśród czynników na które oddziałuje przekształcanie pracy spotykamy wzrost zaangażowania i satysfakcji z pracy u pracowników, niższy poziom wypalenia zawodowego, niższy poziom absencji w pracy i wzrost efektywności pracy. Badania pokazują również, że osoby przekształcające swoją pracę lepiej radzą sobie ze zmianami, szybciej adaptują się do nowych sytuacji i jest to dla nich sytuacja mniej stresująca. Pokolenie Srebrnych Roczników, dłużej otrzymując swą sprawczość, sprawność i satysfakcję w większym stopniu będzie zainteresowane dłuższą aktywnością zawodową.

Patrząc na powyższe wskaźniki, jasnym wydaje się być, że dbanie o warunki, które zachęcają do przekształcania pracy przez pracowników leży dziś w interesie korporacji.

## Korzyści z craftowania

- Satysfakcja, zaangażowanie, poczucie sensu pracy (+)
- Zdrowie (+)
- Poziom wypalenia (–)
- Poziom absencji (–)
- Radzenie sobie ze zmianami (+)
- Efektywność (+)

Ghitulescu (2006), Tims, Bakker i Derks (2015), Tims, Bakker i Derks (2015), Tims i in. (2013), Rudolph i in. (metaanaliza 2018), Lazzara, Tims i de Gennaro (2019)

Przyjrzyjmy się bliżej poszczególnym efektom przekształcania pracy przez pracowników:

# 1. Zaangażowanie pracowników

Do tego, że zaangażowany pracownik jest wartościowy dla organizacji, nikogo nie trzeba już przekonywać. Zaskoczeniem nie będzie też fakt, że firmy, które uzyskują najwyższe wyniki w ogólnym poziomie zaangażowania wszystkich pracowników, osiągają o wiele lepsze wyniki biznesowe od tych, gdzie pracownicy nie są zaangażowani w pracę. Zaangażowany pracownik częściej wykazuje inicjatywę, bierze odpowiedzialność za swoją pracę, chętniej będzie wskazywać usprawnienia.

Pozytywny wpływ przekształcania pracy na zaangażowanie pracowników pokazuje wiele badań, na różnych grupach zawodowych.

Zaangażowanie pracowników wiąże się z działaniem, inaczej mówiąc jest to stan (nie cecha). Oznacza to, że jest zmienny i ulega ciągłym fluktuacjom. Nie oczekujmy, że zaangażowany pracownik, będzie **ZAWSZE** zaangażowany – to nie jest możliwe. Warto jednak cyklicznie monitorować poziom zaangażowania pracowników w badaniach pulsacyjnych, czyli wykonywanych częściej niż standardowe badania zaangażowania (raz na ½ roku/rok), składające się z niewielkiej liczby pytań np. 5 kluczowych pytań. Badanie pulsacyjne może być przeprowadzane

Zaangażowany pracownik częściej wykazuje inicjatywę, bierze odpowiedzialność za swoją pracę, chętniej będzie wskazywać usprawnienia.





cyklicznie, 1 raz w miesiącu. Dostarcza ono informacji na temat zmienności poziomu zaangażowania np. w kontekście różnych zdarzeń, które dotyczą organizację lub sezonowości danej branży. Możemy przyglądać się, jak poziom zaangażowania się zmienia i jak możemy jako osoby zarządzające z tej wiedzy skorzystać.

Celem przedsiębiorcy jest budować środowisko pracy, które pozwala doświadczać pracownikom wysokiego poziomu zaangażowania, jak najczęściej. Bo dzięki zaangażowanym pracownikom może efektywnie realizować cele biznesowe. Jak to zrobić?

Na pewno rozwiązaniem **NIE SĄ** rozbudowane systemy benefitowe. Benefity mogą wspierać dobre samopoczucie pracowników, jednak ich wpływ na zaangażowanie nie jest tak duży, jakby się mogło wydawać.

W ujęciu wspomianej już teorii Wymagania-Zasoby Pracy zaangażowanie jest wynikiem równowagi pomiędzy zasobami a wymaganiami pracy postrzeganymi przez pracownika. Zasoby to np. mocne strony czy umiejętności pracownika, pozwalające mu wykonywać zadania, ale również dostęp do informacji czy wsparcia w zakładzie pracy. Nie są nimi zatem owocowe czwartki czy karty multisport. Cennym zasobem są wysokiej jakości relacje w pracy, których budowanie może być wspierane przez benefity (wspólne wyjścia, integracja). Nie chodzi tu o przyjaźnie czy bardzo zażyłe stosunki w pracy, ale o życzliwość i możliwość uzyskania np. pomocy od współpracownika/współpracowniczki. Natomiast wymagania dla pracownika mogą stanowić np. same zadania i ich trudność lub poziom ich nowości, może być nimi również obciążenie w pracy, niejasność zakresu odpowiedzialności. Jak



wiadomo z poprzedniego rozdziału niski poziom zasobów połączony z wysokim poziomem wymagań lub ich dużą ilością, może prowadzić do zbyt dużego obciążenia pracownika, a w konsekwencji do stresu, a nawet wypalenia zawodowego. Z drugiej strony duża ilość zasobów, przy małej ilości wymagań prowadzi do nudy, która również jest stanem niezdrowym i niepożądanym przez pracowników. Ważnym elementem w powyższej układance i w utrzymaniu równowagi pomiędzy zasobami a wymaganiami, jest to jak dana sytuacja, zadanie, otoczenie jest postrzegane przez pracownika. Dla jednej osoby dane wymagania będą wyzwaniem (np. prezentacja przed kierownictwem) i będą mobilizujące do działania, a dla innych olbrzymim obciążeniem dostarczającym wysokiego poziomu stresu. Ta subiektywność postrzegania własnej pracy jest jednym z powodów, dla których uniwersalne narzędzia/rozwiązania dedykowane do wszystkich

pracowników, nie działają. Zwłaszcza gdy mamy w organizacji grupę osób w wieku przedemerytalnym, która ze swej natury jest już mocno różnorodna i inaczej patrzy na pracę. Grupa ta może postrzegać różne wydarzenia czy zmiany w organizacji jako obciążające wymagania – w przeciwieństwie do reszty pracowników (np. wprowadzenie nowego systemu, komunikacja online za pośrednictwem czatu w zespole)

Badania pokazują, że pracownicy nie chcą niskiego poziomu wymagań. Co jest dla nich ważne i pozytywnie wpływa na ich poziom zaangażowania to, **wysoki poziom wymagań oraz wysoki poziom zasobów**, pozwalający na sprostanie postawionym wymaganiom. Taka równowaga pozwala na sprawne wykonywanie zadań i czerpanie z nich satysfakcji.

Zatem jeżeli chcemy, by w naszej organizacji było jak najwięcej zaangażowanych pracowników i zachęcić starszych z nich do dłuższej aktywności zawodowej, to musimy stworzyć

warunki pozwalające pracownikom samodzielnie budować i dbać o postrzeganą przez nich równowagę pomiędzy wymaganiami a zasobami pracy.

Tu oczywiście przychodzi nam z pomocą job crafting, który (jeśli organizacja da do tego przestrzeń) umożliwi pracownikom dopasowanie do swoich możliwości, zasobów i wymagań ich pracę.

To, jak pracownik postrzega daną sytuację czy zadanie jest bardzo indywidualne. Dla jednego pracownika przeprowadzenie szkolenia dla pozostałych pracowników będzie ciekawym i motywującym wyzwaniem, dla innego zadaniem, które spędza mu sen z powiek. Gdy ten drugi będzie wiedział, jak wykorzystać swoje mocne strony w tym zadaniu lub samodzielnie sięgnie po pomoc współpracowników, to nie tylko zadba o jakość swojego wystąpienia, ale też o poziom zaangażowania w pracę.



## Senior Job Crafting

## 2. Satysfakcja pracowników

Satysfakcja jest pojęciem często niejasnym dla organizacji. Bo co oznacza? To, że pracownikowi jest przyjemnie? Nie musi być przyjemnie w pracy, by doświadczać uczucia satysfakcji (spójrzmy na stanowiska, na których aktywność zawodowa wiąże się doświadczeniem trudnych sytuacji: ratownik medyczny). A może to, że pracownik jest zadowolony z wynagrodzenia? Też nie zawsze.

Pojęcie to w niejednej organizacji jest też stosowane wymiennie wraz z zaangażowaniem, co jest błędem. Satysfakcja z pracy to na pewno stan przyjemny. Jednak w porównaniu z zaangażowaniem nie zawiera komponentu energetycznego związanego z działaniem. Mogę mieć poczucie satysfakcji ze swojej pracy (z różnych jej aspektów), jednak niekoniecznie musi się to przekładać na moją proaktywność i podejmowane inicjatywy w pracy.

Najprościej ujmując satysfakcja pracy to poczucie zadowolenia z jej elementów. Nie wszystkich oczywiście, ale im więcej jest elementów, które dostarczają nam pozytywnych emocji, im więcej zalet w pracy dostrzeże pracownik, tym wyższego poziomu satysfakcji może doświadczyć. I oczywiście z różną siłą poszczególne elementy będą działać na różnych pracowników

w organizacji. Będzie to zależeć od tego, co dla kogo jest ważne. Czy możliwość rozwoju będzie kluczowa, a może stabilizacja pracy lub poziom wynagrodzenia. A może dostęp do najnowszych narzędzi pracy lub zestaw powyższych lub innych elementów.

### Co zatem może zrobić firma?

Z jednej strony może wyszczególnić elementy, które mogą mieć wpływ na poczucie satysfakcji pracy np. **wynagrodzenie**, **możliwości rozwoju**, **stabilizację pracy**,



z drugiej monitorować poziom zadowolenia pracowników tak, by sprawdzać ich zgodność z oczekiwaniami. Oczywiście nie każda organizacja może od razu podwyższyć wynagrodzenia lub rozbudować ścieżki kariery dla swoich pracowników. Może więc warto część odpowiedzialności za poczucie satysfakcji pracowników oddać samym pracownikom? I tu ponownie przychodzi nam z pomocą job crafting. Na przykład dla pracowników źródłem stresu i niezadowolenia mogą być skomplikowane procedury, a ich zmiana może trwać latami. Pracownicy przekształcając pracę, mogą natomiast znajdować sposoby przewycięzania podobnych trudności samodzielnie, a jeżeli napotykają utrudnienia, na które nie mają wpływu, to z większym prawdopodobieństwem będą przekazywać taką informację swoim przełożonym na bieżąco (o ile przełożony, będzie chciał słuchać).

**Pracownicy są w stanie samodzielnie podwyższać poziom swojego zadowolenia z pracy dzięki własnym działaniom, o ile organizacja da na to przestrzeń.**

## PAMIĘTAJ:

Pracownicy, którzy są zadowoleni ze swojej pracy, pozostają w niej dłużej oraz są najlepszymi ambasadorami przedsiębiorstwa dla potencjalnych pracowników, ale też dla klientów. Badania potwierdzają, że na podstawie wyników satysfakcji można przewidzieć, czy pracownik będzie miał intencje odejścia z firmy i czy faktycznie ją opuści

## Ponadto Pracodawca może w systemie pracy zdalnej:

- zaoferować pracownikom warsztaty radzenia sobie ze stresem czy treningi aktywności fizycznej – która jest ważnym elementem działań związanych z utrzymaniem dobrostanu psychicznego,
- zaoferować wsparcie dla pracowników w zakresie treningów z mindfulness, technik relaksacji czy medytacji,
- stworzyć pracownikom przestrzeń do zgłaszania usprawnień (organizacyjnych czy technicznych) – tak by mieli możliwość wpływania na zadania, które wykonują.  
**Pamiętaj, to jakość relacji, okazywanie szacunku i zaufanie do przełożonego, który dzieli się z pracownikami jasnymi informacjami, stanowi bazę do komunikacji.**
- organizować spotkania on-line w większym gronie, nie merytorycznych ale integracyjnych, pozaformalnych, na których będą mogli dzielić się swoją obecnością (mogą być tematyczne, np.: raz w tygodniu rozmawiamy o sukcesach, pasjach, o tym co przeczytaliśmy, jaki film obejrzelśmy, co było dla nas inspiracją, co nas zdziwiło?)
- zaoferować szkolenie z zakresu kompetencji cyfrowych czy cyberbezpieczeństwa – dla tych osób, które wskazują na trudność w tym obszarze (szczególną uwagę należy poświęcić srebrnym rocznikom),
- łączyć pracowników w zespoły, w których kompetencje się uzupełniają – tak by mogli się wspierać merytorycznie oraz technicznie czy informacyjnie (Mental Sparing Partnerstwo),
- spłaszczać hierarchię komunikacji – tak by informacje do pracowników docierały szybko – zmniejszy to poczucie braku przewidywalności rzeczywistości
- zwiększyć swobodę w zakresie podejmowania przez pracowników decyzji i jasno to zakomunikować
- precyzyjnie prezentować cele przedsiębiorstwa i te bieżące i te dalsze, czy nawet strategiczne – tak by pracownicy widzieli dokąd zmierzają i jaka jest ich rola i zadania w procesie,
- skupiać się na zarządzaniu wynikami a nie na czasie jaki został poświęcony by te wyniki osiągnąć
- świętować, choćby zdalnie, sukcesy swojego zespołu!!!

# 3. Radzenie sobie w zmianie

Żyjemy w świecie, w którym ciągła zmiana jest wpisana w funkcjonowanie organizacji, ale też i pracowników. Jak napisaliśmy w pierwszym rozdziale, rzeczywistość tą określa skrót **VUCA**, czyli zmienność (Volatility), niepewność (Uncertainty), niejednoznaczność (Ambiguity), złożoność (Complexity). Z punktu widzenia przekształcania pracy najbardziej interesują nas zmienności w obrębie charakterystyki pracy – następuje obecnie wiele zmian w sposobie jej wykonywania, wykorzystywanych narzędzi, miejsca pracy czy samej jej organizacji. Takim mocnym doświadczeniem tych zmian była choćby pandemia na przełomie 2020 i 2021 roku i wymuszona przez nią praca zdalna lub hybrydowa. W tym wypadku dodatkowym obciążeniem okazała się izolacja, niepewność i stres związany choćby ze zdrowiem pracowników i ich najbliższego otoczenia. Nie jest już zaskoczeniem, że w ciągu najbliższych lat zniknie wiele zawodów, a część z nich zostanie zastąpiona przez sztuczną inteligencję. Rynek pracy zmienia się bezpowrotnie. Odsetek osób w wieku emerytalnym we wszystkich rozwiniętych ekonomicznie krajach, rośnie, a długość życia się wydłuża. Nieuchronnym więc wydaje się również wydłużanie

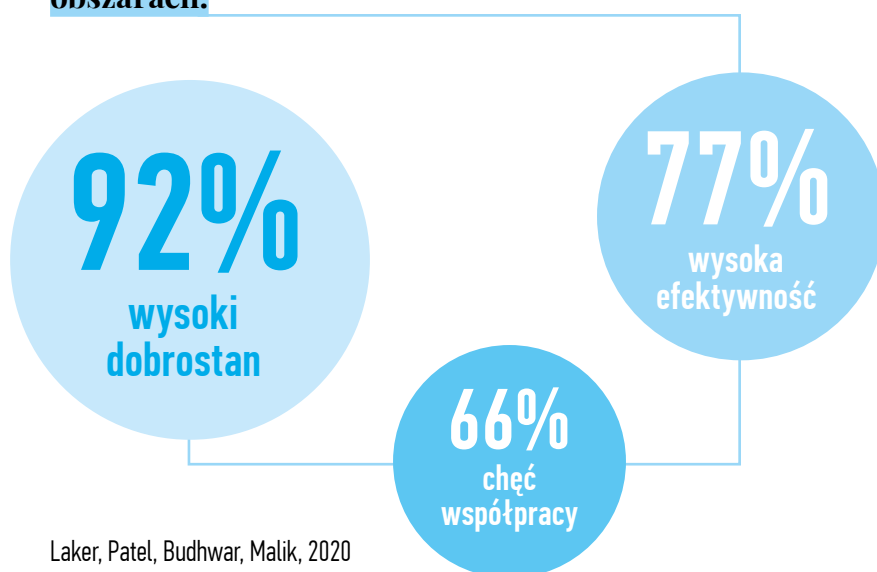


aktywności zawodowej pracowników. Ta liczba i dynamika zmian rodzi niepewność w organizacjach jak i samych pracownikach. Poczucie niepewności wpływa negatywnie na funkcjonowanie pracowników. Osoby czujące niepewność pracy częściej deklarują, że praca wpływa negatywnie na ich życie prywatne.

## Jaką rolę może pełnić job crafting w świecie ciągłej zmiany?

Job crafting sprawia, że craftujący pracownicy szybciej reagują i dostosowują się do tego co się zmienia wokół nich w kontekście pracy. Osoby, które craftują swoją pracę wypracowują postawę wobec pracy, która charakteryzuje się elastycznością, ułatwia również wdrażanie zmian organizacyjnych i innowacji. Dzięki wprowadzaniu drobnych zmian w sposobie pracy oraz aktywnemu wpływaniu na podwyższanie zasobów pracy i obniżanie obciążających wymagań w pracy, pracownicy zyskują poczucie wpływu na własną pracę, większą pewność siebie, co przekłada się na ich produktywność i wychodzenie „naprzeciw” pojawiającym się zmianom.

Przykładem na to jaki wpływ na radzenie sobie ze zmianą przez pracowników, mogą być badania przeprowadzone w czasie pandemii, która była dużym zaskoczeniem dla wszystkich pracowników i organizacji. Wymagała ona szybkiej adaptacji i odnalezienia się w nowej rzeczywistości. W ramach tych badań przebadano **1000 liderów** i **2000 ich pracowników** (67,1% z Ameryki Północnej i 32,9% z Wielkiej Brytanii i Australii). Wyniki pokazały, że ludzie craftujący swoją pracę doświadczyli wzrostu w **3 kluczowych obszarach:**



Laker, Patel, Budhwar, Malik, 2020

**1. WELL-BEING:** 92% craftujących pracowników doświadczyło wyższego poziomu well-beingu. Co również doprowadziło do 29% obniżenia poziomu stresu. W porównaniu do osób, które nie craftowały swojej pracy.

**2. WSPÓŁPRACA:** 66% uczestników badania, którzy craftowali swoją pracę, angażowało się w aktywną współpracę z innymi kolegami.

**3. EFEKTYWNOŚĆ:** 77% osób, które craftują swoją pracę, było bardziej wydajnych w pracy w porównaniu z tymi, którzy tego nie robili.

Dodatkową wartością może okazać się fakt, że rotacja wśród pracowników craftujących w badanych organizacjach zmniejszyła się o 29%. Okazuje się, że aktywni crafterzy częściej pozostawali w obecnym miejscu pracy, dopasowując swoją rolę lub sposób jej realizacji do siebie niż przenosili się gdzie indziej.

## 4. Efektywność pracy

Przekształcanie pracy przez pracowników pozytywnie wiąże się z jakością wykonywanych zadań



Efektywność i jakość pracy z perspektywy firmy ma szczególne znaczenie. Przekształcanie pracy przez pracowników pozytywnie wiąże się z jakością wykonywanych zadań, zarówno wtedy, gdy pracownicy oceniają sami siebie, jak i wtedy, gdy ocena jest dokonywana przez inne osoby.

### Jak to się dzieje? Odpowiedź stanowi podsumowanie powyższych korzyści.

Odczuwając większe zaangażowanie, wyższy poziom satysfakcji oraz posiadając poczucie wpływu na własną pracę i lepiej radząc sobie ze zmianami – **są bardziej skuteczni w pracy**. Pracownicy, którzy przekształcają swoją pracę, stają się współodpowiedzialni także za swoją efektywność. Jeżeli napotykają trudności – proaktywnie poszukują rozwiązań służących rozwiązaniu lub zmniejszeniu tych trudności. Przekłada się to na ich efektywność i jakość wykonywanej pracy. Przekształcanie pracy jest dodatkowo działaniem, które pozwala pracownikom wykorzystywać swój potencjał w codziennych aktywnościach, co przekłada się na interes firmy.





# Główne obszary wzmacniania Senior Job Crafting w organizacji

Przekształcanie pracy to proces, a nie jednorazowe wydarzenie. Przejście pracownika przez warsztat czy przez podręcznik do pracy indywidualnej i jednorazowe przekształcenie pracy – nie jest rozwiązaniem. Ważne jest, by budować trwałą u pracowników postawę wobec pracy tzw. Job Crafting Mindset.

Sposób myślenia o pracy jako o czymś elastycznym, podlegającym zamianom i personalizacji w zależności od wymagań ze strony otoczenia i własnych potrzeb.

**Job Crafting Mindset**, czyli sposób myślenia o pracy jako o czymś elastycznym, podlegającym zamianom i personalizacji w zależności od wymagań ze strony otoczenia i własnych potrzeb. Jest efektem współpracy różnych poziomów organizacji i pracownika. Korporacja może stwarzać warunki zwiększające motywację pracownika do craftowania i większego zaangażowania się w pracę. Innymi słowy job crafting to niekończący się proces, powinien być stałym elementem zachowywania się pracownika w pracy, a jego wzmacnianie powinno stać w centrum zainteresowania organizacji.

Co więcej, dzięki zaangażowaniu departamentu HR i kadry zarządzającej, organizacje mają możliwość promować takie sposoby przekształcania pracy, które są zgodne z celami organizacji i które zwiększają jej efektywność. W optymalnym środowisku pracy, a więc takim, w którym jest odpowiedni balans między zasobami a wymaganiami pracy, pracownik będzie częściej przekształcał pracę w sposób proaktywny (podejmując konstruktywne zachowanie) niż prewencyjny (unikając konkretnego problemu czy zadania). Dzięki zwiększeniu motywacji i umiejętności przekształcania pracy, pracownicy rozwijają w sobie współodpowiedzialność za swój poziom zaangażowania w pracy.

**Środowisko** jest o tyle ważne, że wpływa i na efektywność wdrożenia job craftingu. W konsekwencji, poprzez swoje działania organizacja może tworzyć takie warunki, w których wzmacnia motywację pracowników i ich umiejętności związane z dopasowywaniem pracy do siebie (np. poprzez dostarczanie pracownikom regularnej informacji zwrotnej), ale też efekty indywidualnej pracy z załączonym do manuala podręcznikiem do craftowania (np. dając pracownikom autonomię do wdrażania swoich celów). Sama praca indywidualna z podręcznikiem Senior Job Crafting może zaś oddziaływać na pracowników (np. rozwijać w nich poczucie wpływu i przekonanie o własnej skuteczności).



Odpowiednie środowisko w firmie jest w stanie wydobyć u pracowników w wieku przedemerytalnym, ich potencjał do budowania własnego zaangażowania, satysfakcji i poczucia sensu pracy, który to przekłada się na ich chęć wydłużenia aktywności zawodowej.

## JAKIE DZIAŁANIA W ORGANIZACJI WZMACNIAJĄ JOB CRAFTING U SREBRNYCH ROCZNIKÓW I NIE TYLKO?

### Podstawy evidence-based: Teoria autodeterminacji



Większość z nas spędza około 1/3 życia w pracy, a wielu z nas znacznie więcej. Jakkolwiek by ta praca nie była, składa się ze złożonego systemu wymagań, możliwości, wyzwań i relacji. Nasza praca ma potencjał, by stać się czymś pozytywnym, dając nam poczucie sensu pracy i spełnienia. I równie łatwo może być przytłaczająca i mało inspirowająca, pozbawiona pozytywnych doświadczeń. Teoria autodeterminacji Richarda Rayana i Eda Deci (1980) oferuje mapę drogową budowania motywacji wewnętrznej u pracowników i kultury organizacji, która wzmacnia przekształcanie pracy u pracowników i umożliwia rozkwit zarówno jednostkom, jak i organizacjom. Teoria

Autodeterminacji pozwala zrozumieć czynniki, które wpływają na wewnętrzną motywację osoby i jej dobre samopoczucie psychiczne. Jest to zweryfikowana empirycznie teoria, mówiąca o zaspokajaniu trzech podstawowych potrzeb psychologicznych pracowników w odniesieniu do motywacji, rozwoju i dobrego samopoczucia człowieka: – **autonomii, relacji i kompetencji**. Potrzeba relacji odnosi się do poczucia wspólnoty, życzliwych kontaktów, potrzeba kompetencji – do przekonania, że ma się odpowiednie umiejętności do działania, a potrzeba autonomii – współdecydowanie o sobie i swoich działaniach.

Teoria Autodeterminacji kładzie nacisk na budowanie kultur o wysokiej jakości moty-

wacji wewnętrznej oraz wdrażanie rozwiązań, które pomagają organizacjom mierzyć, rozumieć, i reagować na te potrzeby.

Przynosi to organizacji wiele korzyści, w tym zwiększoną produktywność, większą innowacyjność i bardziej inkluzywną kulturę, co w przypadku zarządzania różnorodnością i zachęcanie do dłuższej aktywności zawodowej Srebrnych Roczników, ma szczególne znaczenie.

Poniżej przedstawiamy koncepcje, praktyki i narzędzia, które promują podejmowanie przez pracowników zachowań służącym zwiększeniu ich dopasowania do pracy.



## Senior Job Crafting



# Autonomia

Zacznijmy od sprecyzowania czym **autonomia** jest, ponieważ wiele osób myli autonomię z pojęciami niezależności i indywidualizmu. Menedżerowie, słysząc to słowo obawiają się „samowolki”, bałaganu, który nastąpi jak każdy będzie robił to, co chce, nie zważając na zakres obowiązków. W prezentowanym tu rozumieniu autonomii nie ma takich zagrożeń. Autorzy Teorii Autodeterminacji definiują ją jako odczuwanie wolicjonalnego stosunku do swoich działań. Nieformalnie autonomiczne działania to te, które „chcesz zrobić”, a nie „musisz zrobić”.

Inni badacze psychologii motywacji Richarda Hackmana i Griega Oldhama, wyróżnili 5 wymiarów, w ramach których możemy określić stopień w jakim dana praca jest motywująca (Hackman i Oldham, 1976).



- **RÓŻNORODNOŚĆ** – na ile moja praca daje mi możliwość wykorzystywania różnorodnych kompetencji i mocnych stron podczas wykonywania różnych zadań.
- **TOŻSAMOŚĆ ZADAŃ** – w jakim stopniu znam dane zadanie, czy znam tylko wycinek i nie wiem, jaka jest konsekwencja moich działań, czy znam zadanie od początku do końca, nawet jeśli w całości go nie wykonuję.
- **ZNACZENIE ZADAŃ** – to świadomość w jakim stopniu wykonywane zadania mają wpływ na pracę lub życie innych osób w organizacji lub poza nią.
- **INFORMACJA ZWROTNA** – na ile mam możliwość poznania efektów swojej pracy, czy mam do nich dostęp, czy wiem, jak je znaleźć lub od kogo otrzymać. Informacja ta stanowi ważny element pozyskania wiedzy na temat jakości swojej pracy
- **AUTONOMIA** – poziom, w jakim mamy poczucie wpływu na własną pracę, może dotyczyć np. planowania wykonywanych zadań, sposoby realizacji celów.



## NARZĘDZIE 1 – PIĘĆ WYMIARÓW MOJEJ PRACY:

Narzędzie, które znajdziesz w dołączonym suplemencie może posłużyć jako część ankiety pracowniczej, gdzie zbierzesz anonimowo odpowiedzi od swojego zespołu, lub możesz je wykorzystać jako część rozmowy 1 do 1 ze swoim pracownikiem.



### 1. ZADAJ PYTANIE zespołowi lub pracownikowi: Jak oceniają swoją pracę w ostatnim miesiącu?

Podanie **ram czasowych** jest bardzo ważne, urealnia uzyskane informacje, łatwiej przypomnieć sobie ostatni miesiąc niż abstrakcyjnie myśleć o całym okresie pracy na danym stanowisku, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z pracownikiem w wieku przedemerytalnym, który na danym stanowisku pracuje od wielu lat.

**WAŻNE:** poznasz w ten sposób indywidualne opinie na temat pracy. Dwie osoby pracujące na takim samym stanowisku, całkowicie inaczej mogą ocenić swoją pracę w tych 5 wymiarach. I to jest też OK.



## PYTANIA: 5 wymiarów pracy

Określ na skali **1–10**, obrazującej jak oceniasz poniższe wymiary w Twojej pracy podczas ostatniego miesiąca.

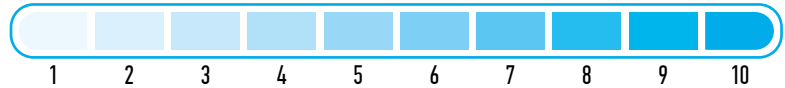
**1** – oznacza, że praca nie posiada danej cechy

**10** – jesteś w pełni zadowolony z poziomu wypełnienia daną cechą swojej pracy.



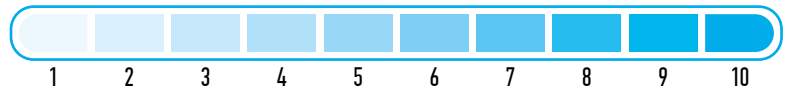
### ● RÓŻNORODNOŚĆ

*(na ile moja praca daje mi możliwość wykorzystywania różnorodnych kompetencji i mocnych stron podczas wykonywania różnych zadań?)*



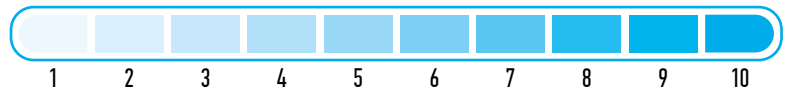
### ● JASNOŚĆ ZADAŃ

*(w jakim stopniu znam dane zadanie, czy znam tylko wycinek i nie wiem jaka jest konsekwencja moich działań, czy znam zadanie od początku do końca, nawet jeśli w całości go nie wykonuję?)*



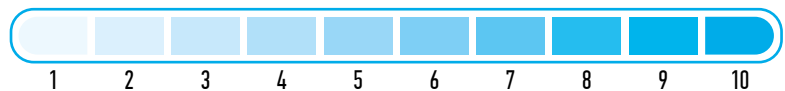
### ● ZNACZENIE WYKONYWANYCH ZADAŃ

*(czy wiem w jakim stopniu wykonywane zadania mają wpływ na pracę lub życie innych osób w organizacji lub poza nią?)*



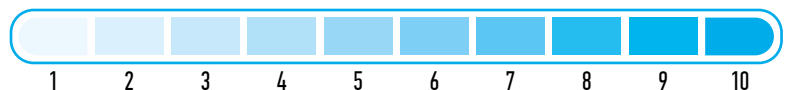
### ● INFORMACJA ZWROTNA

*(Czy wiesz jak oceniana jest Twoja praca)*



### ● AUTONOMIA

*(W jakim stopniu mam wpływ na swoją pracę – planowanie wykonywanych zadań, sposoby realizacji celów)*



- 2. ZAPYTAJ:** Jaka zmiana w tym wymiarze (wybierz jeden wymiar) podniosłaby twoją ocenę o 1 punkt.

Zmiana może być mała. Może to być coś, co Ty jako manager możesz wprowadzić. Pozostań otwarty na pomysły i sugestie Twoich pracowników. Jeśli odpowiedź nie jest dla Ciebie jasna – dopytaj: **Co konkretnie? Co dokładnie masz na myśli? PO czym poznasz, że ta zmiana nastąpiła?**

W podobny sposób przejdź po wszystkich wymiarach pracy.

## JAK DAWAĆ PRACOWNIKOM POCZUCIE AUTONOMII?

Jest wiele sposobów, przez które można zwiększać poczucie autonomii u pracowników. Jeszcze więcej, przez które można wywołać w pracownikach przekonanie, że nie mają na nic wpływu jak np. kontrolowanie na każdym kroku, rozliczanie nie z efektów pracy, lecz ze sposobu działania itd. Wiele zależy od zachowania samego managera i jego stylu zarządzania. Kultura organizacyjna i działania pracowników HR mają także znaczenie. Jednym ze sprawdzonych rozwiązań jest angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji związanych z firmą, organizacją pracy czy też nawet wyborem benefitów. Już samo zaproszenie pracowników do współdecydowania o tym jak np. przebiegnie wyjazd integracyjny może sprawić, że pracownicy poczują się wysłuchani. Ważny jest plan i jasne zasady, aby uniknąć chaosu i „koncertu życzeń”.

- 3. PLAN:** Ustal z pracownikiem plan wprowadzenia tej zmiany. Od kiedy? Kto? Kiedy sprawdzicie, czy zmiana wpłynęła na ocenę pracy w tym wymiarze?

Autonomię możemy zatem zdefiniować jako **poczucie samodzielności pracowników** w podejmowaniu decyzji, organizowaniu pracy i wybieraniu narzędzi za pomocą, których realizowane są przez nich zadania. Poczucie autonomii może wpływać na stopień w jakim pracownik bierze odpowiedzialność za swoją pracę.

Co ważne, autonomia jest wręcz niezbędna do przekształcania swojej pracy. Może nam się wydawać, że są stanowiska, które z racji swojej charakterystyki wymagają postępowania pracowników zgodnie ze sztywnymi procedurami. Czy to wyklucza autonomię? Badania prowadzone przez polski zespół badaczy i badaczek (Roczniewska i in., 2019) pokazują, że swoją pracę mogą craftować osoby pracujące na produkcji czy jako żołnierze zawodowi. Co oznacza, że to nie procedury mogą powstrzymać ludzi przed craftowaniem swojej pracy. Co zatem? Rozbudowana kontrola i ciągle „patrzenie pracownikowi na ręce” tzw. mikromanagement. Takie zachowania ograniczają jego inicjatywę i chęć do pracy.





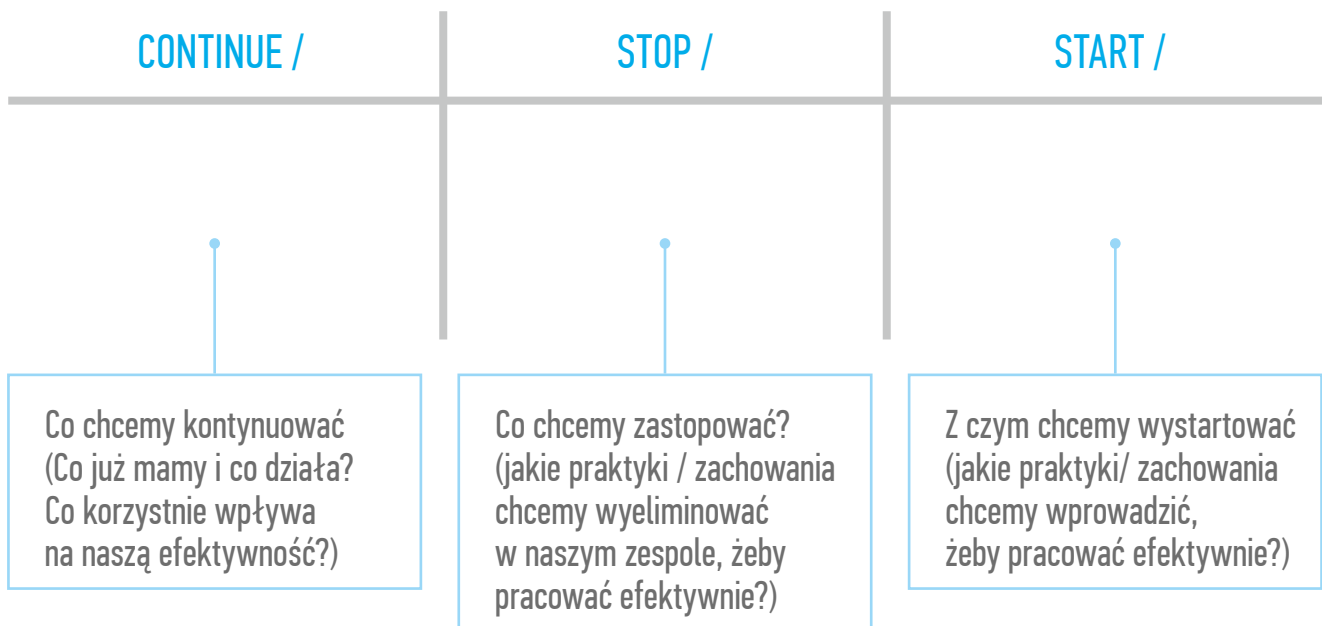
## NARZĘDZIE 2 – CONTINUE/STOP/START.

Angażuj pracowników we wspólne wypracowywanie rozwiązań dla sytuacji trudnych i nowych.

Stosowanie technik facylitacji, a więc narzędzi pracy, które angażują pracowników do wspólnego wypracowywania rozwiązań, jest możliwe również w warunkach zdalnych. Sprawdzone i prostą techniką, która pozwala zespołom przyjrzeć się jakości swojej pracy jest narzędzie **CONTINUE / STOP / START /**



Pracując tą techniką tworzymy **trzy kolumny**:



W każdą z tych kolumn wpisujemy pomysły pochodzące od pracowników. Narzędzie to możemy wykorzystywać również do pracy nad innymi celami, np. zwiększenia sprzedaży w oddziale lub zmniejszenia liczby pomyłek.

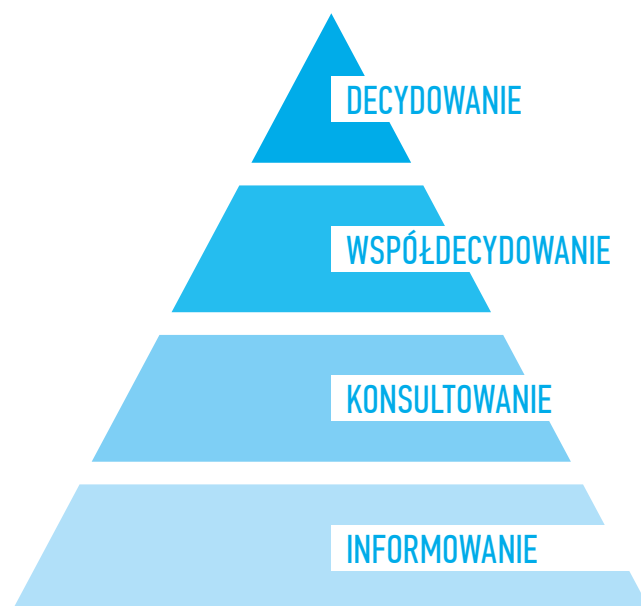




## NARZĘDZIE 3 – PIRAMIDA PARTYCYPACJI.

Jeśli tylko możesz, włączaj pracowników w podejmowanie decyzji.

Jednym ze sposobów dawania pracownikom poczucia autonomii, jest włączanie ich w procesy decyzyjne. Warto pamiętać o tym, że uczestnictwo w decyzjach może być realizowane w różnym stopniu, w zależności od rodzaju podejmowanej decyzji i wymaganiach sytuacji. Poziom uczestnictwa można przedstawić w formie piramidy, rozpisując ją na 4 poziomy i określając stopień udziału pracownika w podejmowaniu decyzji w organizacji.



- 1. Poziom pierwszy: INFORMOWANIE** – pracownicy są informowani o podjętej decyzji.

To najniższy poziom partycypacji, związanej jedynie z biernym odbiorem informacji. Ważnym elementem jest tu jasne i klarowne przekazanie podjętych już decyzji. Nie wymaga żadnej aktywności od pracowników. Ich rola sprowadza się do biernego odbioru podjętych decyzji czy przekazanych informacji. Nie mają oni wpływu na postanowienia.

- **PRZYKŁAD:**

W newsletterze korporacji zostały przedstawione nowe procedury dotyczące zachowania się w biurze.

- 2. Poziom drugi: KONSULTOWANIE** – opinia pracowników jest brana pod uwagę przed podjęciem decyzji.

Kolejny poziom partycypacji to konsultowanie. Jest to forma bardziej angażująca, bo daje pracownikom przestrzeń do wypowiedzenia się w sprawach, które są dla nich ważne i ich bezpośrednio dotyczą. W takim działaniu partycypacyjnym pracownicy pełnią rolę konsultantów, których głosy są zbierane i analizowane. Niekoniecznie jednak ostateczna decyzja jest zgodna z głosami pracowników.

- **PRZYKŁAD:**

Kierownik konsultuje się z pracownikami, by ocenić ich możliwości czasowe i obciążenie obecną pracą, przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu realizacji nowego projektu.

### 3. Poziom trzeci: WSPÓŁDECYDOWANIE

– pracownicy podejmują decyzję wspólnie z przełożonym.

Współdecydowanie jest kolejnym stopniem na piramidzie. Zakłada ono partnerstwo w podejmowaniu decyzji pomiędzy podwładnymi a managerem. Polega na podzieleniu się odpowiedzialnością przy podejmowaniu decyzji z podległymi pracownikami.

#### ● PRZYKŁAD:

Zespół wspólnie decyduje o terminie spotkania roboczego.

### 4. Poziom czwarty: DECYDOWANIE

– pracownicy podejmują decyzję samodzielnie, bez udziału przełożonych.

Najwyższą formą partycypacji jest decydowanie, czyli oddanie w ręce pracowników fragmentu władzy i odpowiedzialności za określone decyzje tak, aby mieli realny wpływ na podejmowane decyzje.

#### ● PRZYKŁAD:

Wybór sposobu kontaktu z klientem (mail, telefon, wizyta), w celu zrealizowania celów sprzedażowych.



### WSKAZÓWKA:

Pomyśl o decyzjach, jakie podejmujesz w swojej pracy i swoim zespole. Następnie odpowiedz na poniższe pytania:

- O czym powinienem informować swój zespół?
- Co mogę konsultować z pracownikami?
- W jakich sytuacjach i przy jakich decyzjach mogę zaprosić swój zespół do współdecydowania?
- Kiedy mogę oddać decyzyjność swojemu zespołowi?



## DOBRE PRAKTYKI

Tą praktykę zaobserwowaaliśmy już w kilku firmach w Polsce. Polega ona na zorganizowaniu spotkania z pracownikami, w ramach którego KAŻDY pracownik może zadać pytanie Zarządowi na temat firmy/planów/celów/wyzwań ... itp. Nie ma ograniczeń co do zakresu pytań na temat firmy. Jednak wprowadzając po raz pierwszy AMA, firmy nie raz obawiają się o to czy rzeczywiście pracownicy będą partycypować w spotkaniu i czy rzeczywiście będą zadawać pytania, czyli czy będą się czuć na tyle swobodnie i bezpiecznie, by je zadać. Dobrym rozwiązaniem na początek rozpoczęcia tego typu aktywności, jest wprowadzenie mechanizmu umożliwiającego anonimowe zadanie pytania: formularz na googlu/skrzynka na korytarzu przekazane następnie do zespołu HR. Takie rozwiązanie daje też możliwość przygotowania się Zarządowi do odpowiedzi na poszczególne pytania. Dzięki takiemu rozwiązaniu, pracownicy zyskują anonimowość a Zarząd czas na przygotowanie się. **Kluczowa jest tu też postawa Zarządu i sposób odpowiedzi na pytania: rzetelny, nie oceniający pytań. Jeśli spotkanie zostanie odebrane pozytywnie przez obie strony, firma może zdecydować, by w kolejnej edycji AMA przeprowadzać w formie bardziej bezpośredniej.**



## Relacje

Pozytywne **relacje** są związane z najistotniejszymi potrzebami człowieka. Liczne badania prowadzone na styku medycyny i psychologii pokazują, że wartościowe relacje są jednym z najważniejszych czynników chroniących nas przed negatywnymi skutkami stresu i wypalenia zawodowego.

Wartość relacji w naszym życiu potwierdzają jedne z najdłużej prowadzonych badań nad jakością życia ludzi – The Harvard Study of Adult Development. W projekcie badawczym uczestniczyło 724 mężczyzn, odkąd byli nastolatkami w 1938 roku. Grupa składała się z mężczyzn z różnych środowisk ekonomicznych i społecznych, od najbiedniejszych dzielnic Bostonu po studentów Harvardu. (Prezydent John F. Kennedy był nawet częścią pierwotnej grupy.) Z czasem grupa została poszerzona o przedstawicielki płci przeciwnej. Przez lata badacze zbierali wszelkiego rodzaju informacje na temat ich zdrowia i co dwa lata zadawali członkom pytania dotyczące ich życia oraz dobrego samopoczucia psychicznego i emocjonalnego. Przeprowadzali też wywiady z członkami rodziny. Wyniki nie pozostawiały wątpliwości: Dobre relacje chronią nasze zdrowie fizyczne jak

i psychiczne – wpływają pozytywnie na poczucie szczęścia, stan zdrowia, pamięć.

Innym ciekawym wnioskiem, który przyniosło to badanie jest to, że gdy ludzie się starzeją, mają tendencję do skupiania się bardziej na tym, co jest dla nich ważne, i nieprzejmowaniem się drobiazgami w takim stopniu, w jakim robili to, gdy byli młodszy, osoby starsze lepiej też radzą sobie z odpuszczaniem przeszłych niepowodzeń. Kolejne wyniki badań pokazujące jak ważne są dobre relacje w naszym życiu zawodowym przynosi Instytut Gallupa (Mann, 2018). Pokazują one, że u kobiet, które miały choć jedną przyjacielską relację w pracy, obserwowano dwukrotnie wyższy poziom zaangażowania w pracę (63%) niż u kobiet, które takiej relacji nie miały (29%).

To zagadnienie nie jest na pewno nowym, a firmy coraz częściej zdają sobie sprawę z wagi pozytywnych relacji, zintegrowanych zespołów i wysokiego poziomu współpracy. Pracownicy wysyłani są na szkolenia z tego zakresu lub organizowane są warsztaty team buildingowe czy imprezy integracyjne. Poniższe przykłady dotyczą natomiast nie szkoleń, lecz praktyk, które pomagają włączyć pozytywne relacje w kulturę organizacji.



## NARZĘDZIE 4 – KONTRAKT.

Ustal jasne zasady współpracy w zespole.

### Czy wiesz, że...

Transparentne zasady dotyczące pracy w zespole, spotkań, przekazywania informacji, budują poczucie bezpieczeństwa pracowników i wpływają korzystnie na ich motywację.

### Jak stworzyć kontrakt współpracy zespołu?

Na początku **przemyśl**, na czym Ci zależy, by pojawiło się w zasadach współpracy zespołu. W jaki sposób przysłuży się to zespołowi i każdemu pracownikowi z osobna, a następnie **ustal termin spotkania** zapowiadając **temat i cel**.

1. **POKAŻ SENS KONTRAKTU** i wspólny cel, jaki chcesz dzięki niemu zrealizować.
2. **ODDAJ CZĘŚĆ ODPOWIEDZIALNOŚCI** i daj możliwość wpływu na kształt kontraktu pracownikom.
3. **ZAPROPONUJ ZAKRES KONTRAKTU** – może on dotyczyć całości lub części pracy zespołu, np. spotkań czy sposobu realizacji projektów.
4. **ZAPROPONUJ STRUKTURĘ KONTRAKTU** – możesz podzielić go na kategorie np. co robimy/czego nie robimy/ co robimy, gdy...
5. **PAMIĘTAJ**, by ustalić sposób wprowadzania zmian do kontraktu – sposób pracy zespołu i zasady, które będą mu służyły, mogą się zmieniać.



### WSKAZÓWKA:

#### ZADBAJ O ELEMENTY „ZABAWY” W PRACY

Momenty zabawy to momenty eksploracji, często budujące wiedzę i poszerzające zakres pomysłów na działania pracowników. Elementy zabawy istotne są z punktu widzenia budowania dobrych relacji w zespole i mają wpływ na zaangażowanie jego członków w pracę. Pobudzają pozytywne emocje, a te wspierają budowanie pozytywnych relacji w zespole.

Na spotkaniach zespołu lub w codziennym funkcjonowaniu możesz wprowadzić elementy zabawy. Może być to coś drobnego, jak podzielenie się śmieszną historią czy grafiką. Może być to organizowanie dnia zwierzaka, podczas którego każdy pokazuje zdjęcia swoich zwierzaków. Innym razem to może być korzystanie z kalendarza dziwnych świąt i wprowadzanie ich do zespołu/organizacji. Zapytaj pracowników o ich pomysły. Jeśli poczujesz opór to może oznaczać, że jakość relacji i poczucie zaufania może nie być na odpowiednim poziomie by pracownicy czuli się na tyle bezpiecznie i swobodnie, by wspólnie żartować.



# Kompetencje

W ramach trzech podstawowych potrzeb psychologicznych człowieka jako trzecią wymieniamy potrzebę **kompetencji**. Stanowi ona bardzo ważny element budowania motywacji wewnętrznej w pracy i przekształcania pracy. Jej rozumienie może być ciut inne od tego, co nam przychodzi do głowy, myśląc o kompetencjach.

Potrzeba **KOMPETENCJI** wiąże się z wiarą, że jesteśmy w stanie wykonać dane zadanie, tzw. poczuciem własnej skuteczności. Co to oznacza? Nie chodzi tu wcale o posiadanie wszystkich niezbędnych kompetencji na danym stanowisku, a raczej o możliwość wykorzystania własnych umiejętności i mocnych stron oraz poczucie, że w danej sytuacji dam sobie radę i rozwiążemy problem, bo mamy do tego odpowiednie zasoby. Według badacza z Politechniki w Melbourne (Swinburne University of Technology) (Tuan, 2017) pracownicy, którzy otrzymują wsparcie w rozwijaniu swoich umiejętności i adaptacji od otoczenia biznesowego, chętniej dzielą się wiedzą ze współpracownikami i dopasowują pracę do siebie.

Warto, wobec tego zastanowić się, czy w ramach wyznaczonych celów mój zespół posiada wystarczające umiejętności i zasoby by sprostać im. Czy jeśli dane umiejętności

są w zespole, to czy mają swobodę z nich korzystać. Czy ja jako manager/ka daję przestrzeń by moi pracownicy mogli wykorzystywać swój potencjał.

## O CO WARTO ZADBAĆ?

- **O ZACHĘCANIE PRACOWNIKÓW** do rozwijania różnorodnych kompetencji (np. stwarzania możliwości do angażowania się w różne projekty, poszerzania zakresu obowiązków, tymczasową zmianę stanowiska);
- **O ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI** w samodzielnym planowaniu własnego rozwoju i budowania świadomości posiadanego potencjału;
- **O ZATRUDNIENIE I UTRZYMANIE** w pracy, pracowników o różnorodnych kompetencjach, doświadczeniu, wiedzy. Zachęcając jednocześnie wzajemnej wymianą posiadanych zasobów.

Takie podejście skupia się na rozwoju elastyczności „zasobów ludzkich” w organizacji. Wspiera ono job crafting, ale nie tylko wpływa na realne zyski firmy. Przykładem są badania, które pokazały, że taka elastyczność związana z umiejętnościami i zachowaniami



oraz odpowiednie praktyki HR prowadzą do **wzrostu zysku ze sprzedaży i działalności** operacyjnej pracownika.

## JAK ROZWIJAĆ MOCNE STRONY PRACOWNIKÓW?

Badania przedstawione podczas Światowego Kongresu Psychologii Pozytywnej w Australii (2019) potwierdzają, że wykorzystanie i rozwój mocnych stron są konsekwentnie związane z poszukiwanymi i pożądanymi **u pracowników:**



Jak dotąd większość badań w ciągu ostatnich dwudziestu lat skupiała się na **mocnych stronach** na poziomie indywidualnym. Wiemy już, że:

- **WIEDZA** na temat posiadanych mocnych stron,
- **OBSERWOWANIE** zastosowania własnych mocnych stron,
- **WYKORZYSTYWANIE** mocnych stron w nowy sposób / w nowych obszarach,
- **TWORZENIE** nawyków opartych na mocnych stronach,

wpływają na **wzrost zaangażowania i dobrostanu pracowników**. Co więcej nawet spełnienie jednego z powyższych punktów, już wpływa na wzrost pozytywnego postrzegania własnej pracy.

Jednak żaden pracownik nie działa w odosobnieniu. Pracując w różnych organizacjach, współpracują między sobą i współtworząc większe lub mniejsze zespoły.

Zatem poza mówieniem pracownikom, aby „wykorzystywali” swoje mocne strony i uczeniem ich jak to robić, organizacje powinny być mocniej zaangażowane w ten proces i wdrożyć systemowe podejście do zarządzania oparte na mocnych stronach.

## CO MOŻE ZROBIĆ FIRMA?

### Identyfikacja mocnych stron

– upewnić się, że ludzie wiedzą, jakie są ich mocne strony. Używać spójnych i sprawdzonych narzędzi do ich diagnozy, by nazywając mocne strony pracownicy i organizacja mówiły jednym językiem.

Możliwe jest tu zastosowanie metod, które zostały już wcześniej wykorzystane przez organizację, jak np. kwestionariusz stylów funkcjonowania Insight Discovery czy coraz popularniejszy kwestionariusz stylów myślenia FRIS. Można skorzystać też z darmowych narzędzi diagnostycznych, jak: [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org) opracowany na podstawie koncepcji naukowej Christophera Petersona i Martina E. P. Seligmana, tzw. mocnych stron charakteru (z ang.: Character Strengths). Lub odpłatnych takich jak narzędzie opracowane przez **Instytut Gallupa**.

<https://store.gallup.com/p/en-ie/10108/top-5-cliftonstrengths>

### Bezpieczne eksperymentowanie

– sprawić, aby pracownicy czuli się bezpieczne, wykorzystując swoje mocne strony w nowy sposób i przekazując sobie nawzajem informacje skoncentrowane na nich.

### Rozmowy o mocnych stronach

– pokazać liderom, jak wspierać swoich pracowników w aktywizowaniu swoich mocnych stron każdego tygodnia. Praktykowanie DOCENIANIA (przykład znajdziesz w narzędziach)

### Celebracja mocnych stron

– dzielić się historiami o tym, jak pracownicy rozwijają swoje mocne strony w całej organizacji i jaką różnicę robi korzystanie z mocnych stron.

Praca z mocnymi stronami, może być o tyle istotna ze Srebrnymi Rocznikami, że często są to osoby wychowane w duchu „nie przystoi się chwalić” i jeśli już je znają, umniejszają swoje mocne strony.

Mocne strony to też bardzo ważny element job craftingu. W części przeznaczony dla pracownika, jest im poświęcony oddzielny rozdział. Zapoznaj się z tym materiałem i pomyśl, jak możesz wesprzeć pracownika w podejmowanych działaniach craftingowych w Twojej organizacji.

Potrzeba kompetencji może być zaspokojona również poprzez **pozytywną informację zwrotną** od przełożonego lub współpracowników, może wiązać się z możliwością zwiększania wpływu na swoje otoczenie w pracy np. poprzez zdobywanie nowych umiejętności lub rozwijanie już posiadanych.

Przyjrzyjmy się bliżej, jak możemy zadbać o potrzebę Kompetencji u naszych pracowników w wieku przedemerytalnym.

Poniżej znajduje się lista narzędzi, które możesz zastosować, by zadbać o potrzebę kompetencji pracowników, budując w nich jednocześnie sprawczość i odpowiedzialność.





## NARZĘDZIE 5 – FUKO.

### Regularna i rozwojowa INFORMACJA ZWROTNA:

Zacznijmy od tego, że od wielu lat już wiadomo, że **informacja zwrotna jest ważna!** Pamiętajmy jednak, że to, jak udzielamy informacji zwrotnej pracownikom ma znaczenie. tzw. „kanapka”, czyli pozytyw-negatyw-pozytyw niestety nie spełnia swojej funkcji. I mimo jej popularności u managerów, trzeba to wyraźnie zaznaczyć, że pracownik słyszący dwa pozytywy i negatywną informację pomiędzy „słyszy” tylko to, co złe o sobie. Tak działa nasz mózg i nic na to nie poradzimy. Najważniejszym w informacji zwrotnej jest to, by była ona albo pozytywna, albo mówiąca o tym co nam się nie podoba w sposób **konstruktywny**.

**Pamiętaj:** celem informacji zwrotnej jest rzetelne poinformowanie pracownika, które jego zachowania doceniamy lub uważamy, że wymagają zmiany.

Wobec tego informacja zwrotna musi opierać się na faktach. Schemat, który może Ci to ułatwić to **FUKO**. Może on zostać wykorzystywany do pozytywnej informacji zwrotnej jak i do takiej, która ma na celu zmiany danego zachowania.



# F

#### jak FAKTY

Opisz dokładnie daną sytuację: co? gdzie? kiedy?

Jakie zachowania zaobserwowałeś u pracownika.

# U

#### jak USTOSUNKOWANIE SIĘ

Jakie uczucia i reakcje wzbudziło to zachowanie?

# K

#### jak KONSEKWENCJE

Jakie konsekwencje nastąpiły w wyniku tego zachowania?

# O

#### jak OCZEKIWANIA

Jakie są Twoje oczekiwania, co do zachowania?

### WAŻNE:

informacja zwrotna musi być udzielana regularnie i praktycznie na bieżąco. Nie czekaj aż miną 3/6/12 miesięcy i przyjdzie czas ocenę okresową pracownika.



## NARZĘDZIE 6 – WYRAŻENIE UZNANIA – METODA UF.

Modyfikacją metody FUKO, służącą głównie do przekazania pozytywnej informacji zwrotnej, czy inaczej pochwaleniu go, jest Metoda UF.

Stosując **metodę UF** wskazujemy za co konkretnie chcemy pracownika pochwalić i jakie to na nas robi wrażenie, dzięki czemu pochwała jest bardziej naturalna i szczerza. Udzielając pochwały zacznij od:

**U** **USTOSUNKOWANIA POZYTYWNEGO**  
– wyraż, co konkretnie zrobiło na Tobie wrażenie, używaj zwrotów typu:

Spodobało mi się to, że....  
Cieszę się, że...  
Doceniam w Twojej pracy to, że...  
Dziękuję Ci za to, że...

**F** **FAKTY I KONKRETNE ZACHOWANIA, KTÓRE CHWALISZ**  
– dodaj, co konkretnie chwalisz, np.:

... a szczególnie...  
... a zwłaszcza to, że...  
... a przede wszystkim...

- **Np.:**  
Doceniam bardzo w Twoim działaniu kreatywność. Szczególnie zaimponowałeś mi pomysłem na pozyskanie klienta X.

### WSKAZÓWKA:

**PAMIĘTAJ, ŻE ABY DOCENIANIE NIE WYDAWAŁO SIĘ SZTUCZNE, POCHWAŁA POWINNA OPIERAĆ SIĘ O PEWNE ZASADY:**

- powinna być dawana nieregularnie
- powinna być wyrażona techniką UF,
- nie powinna zawierać porównań z innymi,
- nie może mieć w sobie zwartej prośby czy oczekiwań,
- jest jasna, konkretna i dostosowana do sytuacji





## NARZĘDZIE 7 – DOCENIANIE – TRZY DOBRE RZECZY.



Jeżeli chcesz dbać o zaangażowanie w swoim zespole, pamiętaj o docenianiu mocnych stron pracowników.

Przeprowadź wraz z zespołem ćwiczenie „**Dobre rzeczy**”. Zapytaj każdego, co dobrego wydarzyło się dla nich w pracy, z czego są zadowoleni, dumni, co ich ucieszyło. Następnie na forum zastanówcie się, jakie cechy, umiejętności czy też zachowania pracowników sprawiły, że te dobre rzeczy się wydarzyły.

- **Przykład:**

### **DOBRA RZECZ**

Zdobycie nowego klienta

Wspólna i wesoła integracja w piątek

### **PRZYCZYNA**

Umiejętność nawiązywania relacji, wiarygodność, dopasowanie oferty do potrzeb klienta

Umiejętność dbania o relacje w zespole, poczucie humoru



## NARZĘDZIE 8 – DOCENIENIE DLA ZESPOŁU: ZA CO MNIE CENISZ?

Naucz swoich pracowników przekazywania sobie pozytywnej informacji zwrotnej i wzajemnego doceniania. Posłużyć tu może poniższy prosty przykład.

Przygotuj koperty dla każdego uczestnika. Rozdaj je i poproś o ich podpisanie. Uczestnicy będą przekazywać je do osoby po prawej stronie, do momentu aż „ich” koperta wróci do nich. Poproś, by każda z osób odpowiedziała na to samo pytanie, myśląc o osobie, z której imieniem kopertę trzyma w ręce, zapisała swoją odpowiedź na karteczce i włożyła do odpowiedniej koperty.

- **Pytanie:..**

Za co cenię tę osobę?

Wymień trzy mocne strony tej osoby.



# Rola managera

Poprzednie rozdziały przedstawiały rozwiązania, które warto zaimplementować w organizacji, tak, aby stworzyć środowisko pracy, które sprzyjać będzie zachowaniom pracowników związanym z *craftowaniem* pracy. W tym rozdziale, chcemy pochylić się nad bardzo ważnym elementem układanki organizacyjnej. Najbliżej pracownika, czyli jego bezpośredniego przełożonego/ej.

To przełożony/a ma największy wpływ na codzienne działania pracownika. Poprzez swoją postawę i warunki pracy, jakie stwarza, może pośrednio wpływać na motywację i zaangażowanie swoich pracowników. Mówi się, że człowiek przychodzi do konkretnej organizacji, a odchodzi od konkretnego przełożonego/ej – to nakłada na każdą osobę zarządzającą ludźmi dużą odpowiedzialność. Jednocześnie jest to okazja do tego, aby tworzyć takie środowisko pracy, które zwiększa prawdopodobieństwo zaangażowania podwładnych i stwarza warunki do efektywnego realizowania celów. Poniżej prezentujemy narzędzia, mogące Cię wesprzeć w zarządzaniu zespołem i aktywizujące *job crafting*.

Podstawowym zadaniem każdego managera jest zarządzanie zespołem w taki sposób, aby realizował on określone cele biznesowe. W klasycznym rozumieniu wyodrębnione zostało **pięć funkcji kierowania** (Henri Fayol, *L'exposee des principes generaux d'administration*, 1909):



W każdym z tych etapów, jako manager masz wpływ na to, w jaki sposób zaprojektujesz działania w swoim zespole, co z kolei przekładać się będzie na chęć podejmowania przez pracowników działań dostosowujących pracę do ich potrzeb, celów i umiejętności. Najpierw jednak pokrótce scharakteryzujemy każdą z funkcji.

## PLANOWANIE

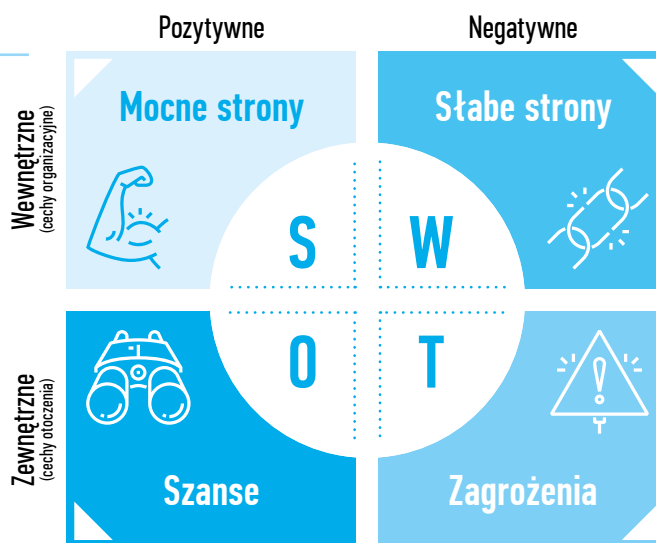
Jest etapem **konceptyjnym**. To na tym etapie należy jasno określić i doprecyzować **cele danego działania**, uwzględnić i zdiagnozować **posiadane zasoby**, jak również zrozumieć obecną i **przewidzieć przyszłą sytuację**. Przydatnym narzędziem na etapie planowania jest **analiza SWOT**, pozwalająca określić mocne i słabe punkty. SWOT dotyczy wszelkich dostępnych rodzajów zasobów, nie tylko ludzkich, jednak w kontekście niniejszego opracowania, można wykorzystać narzędzie również do zdiagnozowania, którzy członkowie zespołu lub też które ich kompetencje będą wspierać realizację celu, a które są słabą stroną, które stanowią zagrożenie, a które są szansą dla sukcesu.

Planując jakiegokolwiek działanie należy pamiętać, by plan zawierał: cele i zamierzenia, niezbędne zasoby, listę działań, terminy ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne.

Planowanie uwzględniające wszystkie niezbędne elementy wprowadza do pracy zespołu porządek i przewidywalność. Podąża za tym poczucie kontroli, które jest tak ważne w naszym życiu. Jeśli czujemy,

że realizujemy zadania zgodnie z planem, mamy na nie wpływ, wzmacnia się nasza sprawczość to wzrasta prawdopodobieństwo, że podejmiemy się przekształcania pracy.

## Analiza SWOT



## ORGANIZOWANIE

To druga, bardziej praktyczna funkcja. Polega ona na ingerencji w naszą firmową rzeczywistość poprzez takie **dopasowanie środowiska i zasobów pracy**, aby w optymalny sposób przyczyniły się do tego, co zawiera nasz plan (i do realizacji celu oczywiście). Do tego elementu należy m.in. podział pracy, opracowanie struktury, delegowanie odpowiedzialności, budowanie zespołów, stworzenie procesów – aby zrobić to w sposób optymalny, dobrze jest znać swój zespół. Takiej charakterystyce zespołów i poszczególnych jednostek przyjrzymy się poniżej, w tym miejscu jedynie akcentując potrzebę.

Dobra organizacja pracy, jasność ról i odpowiedzialności przekłada wzmocnia poczucie bezpieczeństwa pracowników. A jeśli czujemy się bezpiecznie i wiemy co do nas należy i co przed nami, jakie narzędzia mamy do dyspozycji, to zwiększa to prawdopodobieństwo podejmowania zachowań proaktywnych przez pracownika – w tym przekształcanie pracy.

## PRZEWODZENIE

kierowanie

Polega na **oddziaływaniu na postawy pracowników**, w taki sposób, aby ich działania wspierały **realizację określonych celów**. Aby kierownik był skuteczny w pełnieniu tej funkcji, musi być przywódcą – prowadzić swój zespół do osiągnięcia celu. W tym potrzebny jest mu **autorytet**, który może mieć kilka źródeł – m.in. być formalny tj. wynikać z zajmowanej funkcji, lub też związany z charyzmą, jaką rozciąga wokół siebie manager. Od wielu lat mówi się również o rozróżnieniu między kierownikiem a liderem/przywódcą. Obaj odpowiadają za realizację celów, ale o ile kierownik koncentruje się na tym, aby zespół osiągnął cele, to przywódca swoją rolę postrzega jako: wyznaczanie kierunków działań, dostarczanie inspiracji, dawanie przykładu, wspieranie w rozwoju, budowanie zespołów, bycie autentycznym i empatycznym. W taki sposób naturalnie buduje swój autorytet i poczucie zaufania do swojej osoby. W tym miejscu można postawić tezę, że posiadając w organizacji liderów wśród kadry kierowniczej, spodziewać się możemy, że będą to miejsca, w których chęć ludzi do przekształcania swojej pracy

będzie większa niż tam, gdzie zespołem kieruje osoba, bez kompetencji przywódczych. Warto więc inwestować w kadre zarządzającą, ich postrzeganie swojej roli, jak również dostarczać im metod i narzędzi, które będą rozwijały w organizacji kompetencje przywództwa.

## KONTROLOWANIE

Jest ściśle związane z **planowaniem**, ponieważ odnosi się do **weryfikacji** czy plan **idzie zgodnie z założeniami**. Jest to twar- da funkcja zarządzania, gdyż opiera się na określonych wcześniej wskaźnikach – KPI. Natomiast w ramach rozwoju tej funkcji można jako przełożony rozwijać u pracowników postawę współodpowiedzialności i współkontrolowania realizacji wskaźników.

W funkcji kontrolnej natomiast warto wspomnieć o nastawieniu organizacji do ewentualnych błędów – w sytuacji, gdy błędy są rozliczane i karane, spada poziom zaufania, pojawia się strach przed pomyłkami, które hamują inicjatywę. Alternatywną sytuacją jest nastawienie na rozwiązania, a nie na poszukiwanie błędów, swego rodzaju przyzwolenie na pomyłkę – pod warunkiem, że czerpie się z niego naukę na przyszłość – taka wiedza, umiejętności i postawy wobec błędów stanowią zasób organizacji, dające szanse rozwoju i doskonalenia. Przyzwolenie na pomyłkę natomiast dla samego pracownika bywa zachętą do eksperymentowania, poszukiwania najlepszych rozwiązań, wprowadzania małych modyfikacji – to jest kwintesencja job craftingu.

# Poznaj swój zespół

Wspominaliśmy powyżej, że aby dobrze zorganizować pracę zespołu, należy wiedzieć, kto w tym zespole jest. Analizę zespołu można przeprowadzić pod kątem różnych kryteriów.



## KONCEPCJA K. BLANCHARDA

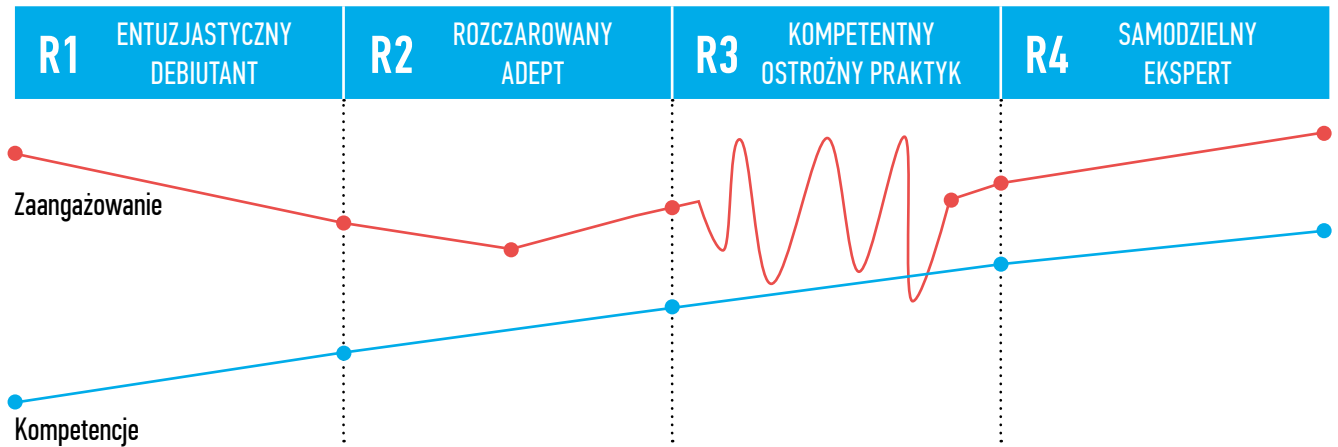
W zarządzaniu ludźmi istotne jest zwrócenie uwagi na to, na jakim są stopniu rozwoju. Ken Blanchard stworzył koncepcję przywództwa sytuacyjnego, opartego o zaangażowanie i kompetencje pracownika. Kompetencje będą rosnać w czasie, natomiast zaangażowanie jest zmienne, a Twoją rolą jako menedżera jest wspierać pracownika tak, aby jego motywacja pozostała na wysokim poziomie.

Początkowo pracownik, którego zatrudniamy do organizacji, posiada wysoki poziom zaangażowania, jest pełen entuzjazmu, natomiast jego kompetencje są na niskim poziomie. To **Entuzjastyczny debiutant**.

Z czasem pracownik nabywa pewnych kompetencji, jednak urok nowości opadł i jego zaangażowanie nieco opada – widzi już, że nie wszystko przyjdzie mu tak łatwo – oto **Rozczarowany adept**. Kolejnym etapem jest **Kompetentny – ostrożny praktyk** – posiada już stosunkowo dużą wiedzę, a jego motywacja jest zmienna – pracownik stanowi już dużą wartość dla organizacji, dlatego należy poświęcić mu czas i pracować z jego motywacją. **Samodzielny ekspert** to pracownik idealny – zarówno jego kompetencje jak i motywacją są na wysokim poziomie. Posiadanie w zespole takich pracowników to marzenie każdego menedżera.



## 4 etapy rozwoju pracownika



Warto również wspomnieć, że powiedzenie, że każdy z pracowników jest na jednym z tych poziomów, stanowi również pewne uproszczenie. Zazwyczaj jest tak, że każdy pracownik może być na każdym poziomie (poza świeżo zatrudnioną osobą) – a jego poziom zmieniać się będzie w zależności od delegowanych mu zadań – w jednym z nich

może być na poziomie R4 jako biegły pracownik, w innym znów, nowym zadaniu będzie Entuzjastycznym debiutantem (R1).

**W jaki sposób pracować z podwładnymi na różnych poziomach? Po pierwsze musisz ich zdiagnozować, za pomocą np. poniższej ścieżki:**



## DIAGNOZA PRACOWNIKÓW ZA POMOCĄ KONCEPCJI K. BLANCHARDA



### Jeśli Twój Pracownik:

- nie ma doświadczenia i nie do końca wie, jak należy wykonywać zadania,
- ma mnóstwo energii i entuzjazmu do pracy,
- jest silnie zmotywowany,
- nie może się doczekać rezultatów swojej nowej aktywności,

to jest to:

#### ENTUZJASTYCZNY DEBIUTANT

i potrzebuje od Ciebie:

- dużej ilości instrukcji, aby móc nauczyć się poprawnego wykonania konkretnych zadań,
- niewielkiego zaangażowania w motywowanie.

- zdobył już swoje pierwsze doświadczenie i wie już więcej o swojej pracy, ale wciąż się uczy,
- popada czasem we frustrację, ponieważ doświadcza pierwszych porażek,
- momentami brakuje mu werwy i wygląda na zniechęconego,

to jest to:

#### ROZCZAROWANY ADEPT

i potrzebuje od Ciebie:

- nadal sporej dawki instrukcji,
- motywowania w momentach znużenia,
- wsparcia po frustrujących rozczarowaniach.

- cechuje się wysokim poziomem kompetencji zawodowych i pracuje prawidłowo,
- potrzeba samodzielnego działania czasem wzbudza jego wahanie,
- niekiedy zbyt krytycznie podchodzi do własnego działania,

to jest to:

#### KOMPETENTNY, ALE OSTROŻNY PRAKTYK

i potrzebuje od Ciebie:

- stałego motywującego oddziaływania, w przeciwnym razie szybko zmęczy go rutyna i brak widocznych korzyści rozwojowych z wykonywanej pracy.

- posiada odpowiednie umiejętności i dobrze sobie radzi nawet z najtrudniejszymi sytuacjami,
- przewiduje problemy i znajduje potrzebne rozwiązania,
- odnosi sukcesy w realizowanych zadaniach,

to jest to:

#### SAMODZIELNY EKSPERT

i potrzebuje od Ciebie:

- motywujących celów do realizacji,
- swobody działania,
- niezbędnych narzędzi / uprawnień do realizacji celów.

Kolejnym krokiem jest przyjęcie odpowiedniego sposobu działania:

## Jeśli pracujesz z:

### DEBIUTANTEM

#### INSTRUUJ

- określaj cele
- przekazuj wiedzę
- pomagaj w zaplanowaniu i organizacji działań
- angażuj się we wspólną pracę,
- poświęćaj czas • słuchaj i bądź cierpliwy

### ADEPTEM

#### KONSULTUJ

- buduj wiarę pracownika we własne możliwości
- motywuj do podejmowania wyzwań
- wspieraj po porażkach
- przekazuj możliwie dużo instrukcji
- pozostawiaj wybór końcowego rozwiązania pracownikowi

### PRAKTYKIEM

#### WSPIERAJ

- okazuj swoje zainteresowanie pracą pracownika
- zachęcaj do dyskusji
- dziel się własnym doświadczeniem
- ułatwiaj samodzielne rozwiązywanie zadań pracownikowi

### EKSPERTEM

#### DELEGUJ

- promuj niezależność pracownika
- zwiększaj odpowiedzialność pracownika
- zachęcaj do podejmowania nowych wyzwań,
- całkowicie deleguj decyzyjność pracownikowi



Mając świadomość, na jakim etapie rozwoju są Twoi pracownicy, ponownie możesz adekwatnie delegować im zadania. Na **stronie 53.** tego manuala, zaprezentowana została wspomniana już piramida partycypacji. Delegowanie pracownikom zadań w zależności od stopnia ich rozwoju może zostać powiązane z piramidą. Na jej samym dole mówimy o informowaniu o podjętych decyzjach – delegujemy zadania i instruujemy jak u debiutanta, konsultowanie może się odbywać już z osobami na poziomie adepta – branie pod uwagę ich zdania, może skutkować wzrostem zaangażowania, którego na tym etapie zaczyna im brakować. Zapraszanie praktyków w proces współdecydowania – to również sposób na wzrost ich motywacji i zbudowanie poczucia wartości i ważności. Podjęcie decyzji przez Eksperta nie powinno nieść za sobą ryzyka – przekazanie odpowiedzialności doświadczonemu pracownikowi za dane działanie to danie mu autonomii, która wzmacnia job crafting.

# Wspieraj rozwój potencjału osób z generacji Srebrnych Roczniców

## KOMPETENCJE

Mówiąc o potencjale pracowników z tzw. **Srebrnych Roczniców**, którym poświęcony jest ten materiał odnieśmy się do używanego już tu pojęcia kompetencji.

Kompetencja składa się z trzech elementów: **wiedzy, umiejętności i postawy**. Bez posiadania odpowiednich kompetencji pracownik nie jest w stanie wykonać danego zadania. To, co istotne, to że kompetencje można nabywać i rozwijać, a rolą przełożonego/j jest wspieranie tego procesu.



### Sposób rozwoju kompetencji:

#### Nieświadoma niekompetencja

Nie masz świadomości, że nie wiesz, jak coś zrobić.

#### Świadoma niekompetencja

Już wiesz, że nie wiesz, jak coś zrobić i zaczyna Cię to irytować.

#### Świadoma kompetencja

Wiesz, jak coś zrobić, ale kosztuje Cię to sporo wysiłku.

#### Nieświadoma kompetencja

Wiesz, jak coś zrobić, i robisz to lekko, bez wysiłku.

Odnosząc się do przykładu – pracownik o nieświadomej niekompetencji to najczęściej nasz **entuzjastyczny debiutant** – nie wie, że nie wie. Kiedy orientuje się, jak wiele wiedzy potrzebuje osiąść następuje spadek zaangażowania – **świadoma niekompeten-**

**cja. Ostrożny praktyk** – już wie i potrafi, jednak nadal musi mocno koncentrować się na zadaniu, kosztuje go to wiele wysiłku. Osiągając mistrzostwo w danym obszarze możemy mówić o **nieświadomej kompetencji** – występuje ona u **ekspertów**.

## WSPIERANIE ROZWOJU KOMPETENCJI:

Poza motywatorami finansowymi, przełożony/a posiada szereg możliwości i narzędzi, które mogą nie być oczywistym wyborem.

### W jaki sposób może wspierać rozwój swoich pracowników?

Po pierwsze warto pracownikowi po prostu nie przeszkadzać. Co to oznacza? Każdy doświadczony i kompetentny pracownik (a o takich w kontekście Srebrnych Roczników głównie mówimy) potrzebuje przestrzeni i autonomii właśnie po to, aby **wypracować swój własny styl i sposób działania** w danej sytuacji. Jeśli chcemy, aby nasz podwładny poczuł się pewnie w danej sytuacji, musimy pozwolić mu na jej **doświadczenie**. Za pierwszym razem każde nowe zadanie wydaje się trudne, ale możliwość wykonania go kilkakrotnie pozwoli na nabranie doświadczenia i pewności siebie. Taką samą potrzebę odczuwać będą roczniki silver – dlatego jako manager nie odcinaj ich od nowych zadań lub takich, które przekraczają ich kompetencje, lub wymagają nabycia nowej wiedzy czy umiejętności. Nabywając doświadczenia, o ile



Każdy doświadczony i kompetentny pracownik potrzebuje przestrzeni i autonomii właśnie po to, aby wypracować swój własny styl i sposób działania w danej sytuacji.

im na to pozwolisz, będą czuć się coraz pewniej i nabędą nowe kompetencje. Zdarzyć się jednak może, że pracownicy wymagać będą **wsparcia ich w nowych umiejętnościach** – bądź wtedy dostępny – podpowiadaj, zadawaj pytania, pokazuj narzędzia, zapewnij czas na wdrożenie nowych zdolności i pamiętaj o regularnym feedbacku. Tym co jest kluczowe, jest zapewnienie bezpiecznych warunków do rozwoju – tzn., takich, które pozbawione są oceny i krytyki. Pamiętaj, że każdy uczy się w swoim własnym tempie, a coś, co dla Ciebie może być proste niekoniecznie takie jest dla Twoich pracowników. Mówiąc o zadaniach wymagających znajomości obsługi nowych technologii, musisz być gotowy na to, że Twoi pracownicy ze Srebrnych Roczników będą potrzebować chwili czasu, aby przedstawić się na nowe narzędzia. Bądź otwarty, okazuj wsparcie, udostępnij zasoby (szkolenie, kurs, wsparcie działu IT, konkretnej osoby w zespole). Przydzielając nowe zadania, możesz spotkać się z różnymi reakcjami – może pojawić się opór, ciekawość, lęk – każdą z tych reakcji należy nazwać i oswoić. Twoim celem jako menedżera jest **tworzenie warunków dla pracownika** do realizacji nowego zadania i tym samym rozwoju – wzbudź w nim ciekawość, podkreślaj wartość i korzyści płynące z realizacji nowego zadania dla niego, Ciebie i organizacji. Pamiętaj o regularnej informacji zwrotnej (feedback), z intencją wzmacniania pracownika i zachęcania do dalszego rozwoju.

Podjmując się nowego wyzwania potrzebujemy widocznych efektów – sukcesów w działaniu, pozytywnych komunikatów i częstej informacji zwrotnej. W każdym z nas zakorzeniona jest potrzeba sukcesu – **wykorzystaj ją.**

### Rola doświadczenia

Pracownik potrzebuje określonej liczby doświadczeń, aby realnie podnieść swoje kompetencje w jakimś zakresie.

**Stwarzaj mu takie możliwości.**

### Potrzeba sukcesu

Aby działać efektywnie i nie tracić motywacji do dalszego rozwoju, pracownik potrzebuje widocznych efektów rozwojowych – czyli sukcesów w działaniu.

**Podkreślaj jego osiągnięcia.**

### Bezpieczne warunki

Rozwój powinien odbywać się w bezpiecznych warunkach pozbawionych oceny, krytyki i przymusu.

**Buduj przestrzeń do rozwoju, dbaj o partnerską relację opartą na zaufaniu.**

### Wsparcie we wdrożeniu nowych umiejętności

Pracownik potrzebuje wsparcia we wdrożeniu nabytych umiejętności.

**Wspieraj go poprzez: dawanie odpowiednich narzędzi, zapewnij czas na ćwiczenie nowych umiejętności, udzielaj regularnego feedbacku.**

### Własne sposoby działania

Aby działać skutecznie w nowym obszarze kompetencyjnym, pracownik musi odnaleźć swój indywidualny i naturalny sposób zachowania.

**Zapewnij mu przestrzeń do wypracowania swojego stylu.**

### Wewnętrzna motywacja

Do rozwijania kompetencji, konieczna jest motywacja do uczenia się.

**Upewnij się czy pracownik jest zmotywowany. Podkreśl wartość i korzyści płynące z działań rozwojowych.**



## NARZĘDZIE 9 – MATRYCA KOMPETENCJI



Przydatnym narzędziem do pracy managera w zakresie kompetencji jest matryca kompetencji. Pomaga ona w określeniu aktualnego poziomu kompetencji zespołu jak również zaplanowaniu rozwoju zespołu. Może być również pomocny w procesie przekazywania wiedzy, opisywanym poniżej.

### Przebieg:

W pierwszym kroku należy określić jakie konkretne umiejętności powinni posiadać pracownicy danego działu organizacji. Poniżej zostały opisane przykładowe zadania. Stosując narzędzie należy wypisać wszystkie realizowane zadania w dziale lub organizacji. Następnie, posługując się skalą od 1 do 3 określić **poziom kompetencji** w ramach danego zadania:



**1.** Pracownik nie wykonuje zadania  
brakuje mu wiedzy lub umiejętności.

**2.** Pracownik:



Przeprowadzenie inwentaryzacji	1	2	3	1	2
Przygotowanie zamówień	1	1	2	2	2
Przyjmowanie dostaw	1	1	2	3	3

Na podstawie tak przygotowanej matrycy kierownik jest w stanie określić, których umiejętności brakuje w jego zespole i na tej podstawie zaplanować proces przekazywania wiedzy wśród pracowników.

Naturalnym sposobem na zaangażowanie **Srebrnych Roczników** jest wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności do kształcenia kolejnych pracowników. Proces ten niesie sporo korzyści zarówno dla szkolonych, jak i organizacji:

Proces przekazywania wiedzy powinien być odpowiednio zaplanowany i realizowany, przydatne w tym celu będą poniższe narzędzia:

- **BEZPIECZEŃSTWO FIRMY** – szkolenie zapewnia ciągłość działań firmy
- **KOMFORT PSYCHICZNY**, bezpieczeństwo przekazującego / współpracowników / przełożonego – spokój na urlopie i w chorobie
- **PODNIESIENIE WARTOŚCI ZAWODOWEJ** szkolonego pracownika
- **ŁATWIEJSZA PRACA** – możliwość zastępowalności, wspierania, dzielenie się pracą
- **WYRÓŻNIENIE KLUCZOWYCH PRACOWNIKÓW** – rola eksperta
- **ZWIĘKSZENIE POZIOMU WSPÓŁPRACY** między pracownikami z różnych pokoleń
- **ZMNIEJSZENIE ROTACJI** – efektywne wdrożenie kompetencyjne i relacja z przekazującym wiedzę, jako czynnik mający wpływ na decyzje pracowników o pozostaniu w pracy (atrakcyjne środowisko pracy)
- **ŁATWIEJSZE REALIZOWANIE WYNIKÓW** zespołu/działu



## NARZĘDZIE 10 – TABELA KORZYŚCI Z PROCESU PRZEKAZYWANIA WIEDZY.



narzędzie pomocne w przygotowaniu do spotkania przełożonego z pracownikami przekazującymi wiedzę

### Przebieg:

Przygotowując się do spotkania z przekazującymi wiedzę, wypisz wszystkie korzyści, jakie widzisz, wynikające z przekazywania wiedzy. Pamiętaj, aby podczas spotkania pozostawić przestrzeń na wskazanie korzyści przez pracowników – mogą dostrzegać jeszcze jakieś inne niż Ty.

	KORZYŚCI DLA ORGANIZACJI	KORZYŚCI DLA PRZEKAZUJĄCEGO WIEDZĘ	KORZYŚCI DLA PRZYJMUJĄCEGO WIEDZĘ
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			





## NARZĘDZIE 11 – KONTRAKT NA PRZEKAZANIE WIEDZY / UMIEJĘTNOŚCI



narzędzie pomocne w procesie przekazywania wiedzy, pomagające w wyznaczaniu reguł całego procesu.

### Przebieg:

Narzędzie przekaz pracownikom podczas spotkania informacyjnego

### KONTRAKT – PRZEKAZYWANIE WIEDZY POMIĘDZY PRACOWNIKAMI

Osoba przekazująca wiedzę/umiejętność:

Osoba przyjmująca wiedzę/ umiejętność:

Czas procesu:

Cel procesu (wg SMART):

### ZASADY DOTYCZĄCE PROCESU:

- regularność spotkań,
- zasady odwoływania spotkań,
- forma spotkań (online czy stacjonarnie)
- forma przekazu wiedzy (praca własna/ praca wspólna)
- struktura spotkań, (ilość spotkań, częstotliwość, czas trwania)

### CELE

Zakres wiedzy do przekazania

Cel przekazania tej wiedzy

Oczekiwane rezultaty

Ewentualne inne działania wspierające



## NARZĘDZIE 12

### – MAPOWANIE PRZEKAZYWANIA WIEDZY



Dzięki temu narzędziu manager może monitorować procesy przekazywania wiedzy w swoim zespole, motywować do działania i kontrolować efekty.

#### Przebieg:

Zbieraj informacje dotyczące procesu przekazywania wiedzy w poniższej tabeli.

WIEDZA / UMIĘTNOŚĆ OPIS	IMIĘ I NAZWISKO OSOBY PRZEKAZUJĄCEJ	IMIĘ I NAZWISKO OSOBY PRZYJMUJĄCEJ	DATA ROZPOCZĘCIA PROCESU	DATA ZAKOŃCZENIA PROCESU	DATA SPOTKANIA Z PRZEŁOŻONYM	UWAGI

#### ABY TRANSFER WIEDZY BYŁ EFEKTYWNY, PRZEKAZ WIEDZY POWINIEN NASTĘPOWAĆ ZGODNIE Z ZASADAMI, MÓWIĄCYMI, ŻE LUDZIE DOROŚLI:

- Powinni mieć możliwość wyrażania swoich uwag i opinii oraz mieć pewność, że są słuchani
- Podchodzą do uczenia się, jak do rozwiązywania potencjalnych lub realnych problemów
- Powinni wiedzieć, dlaczego warto się uczyć danego zagadnienia
- Chcą i potrzebują się uczyć poprzez doświadczenie
- Uczą się najlepiej, gdy temat szkolenia jest dla nich wartością bezpośrednią i mają aktywny udział w procesie uczenia się
- Chcą być traktowani z szacunkiem i po partnersku

W ramach pracy ze **Srebrnymi Rocznikami** manager musi również być przygotowany do rozmowy na temat ich **potencjalnego odejścia**. Nie jest tutaj celem wysyłanie pracownika na emeryturę – przeciwnie – partnerskie zaplanowanie ewentualnego przejścia w stan spoczynku pomoże efektywnie przekazać procesy, a pracownikowi da poczucie współdecydowania. Temat może nie być prosty, dlatego poniżej prezentujemy plan takiej rozmowy.

#### WSKAZÓWKI DLA PRZYJMUJĄCEGO WIEDZĘ:

- Znam cel transferu wiedzy i umiejętności
- Skupiam się na procesie uczenia (jestem tu i teraz)
- Szukam okazji do szybkiego wykorzystania w praktyce nowej wiedzy
- Dzielę się z innymi nową wiedzą
- Aktywnie uczestniczę w procesie nauki
- Zadaję pytania
- Robię notatki
- Odważnie proszę o pomoc i wyjaśnienie niezrozumiałych zagadnień
- Pogłębiam samodzielnie wiedzę
- Przetwarzam wiedzę na głębokim poziomie: Dlaczego to robię? Jaki będzie efekt? Na co ma to wpływ? Dlaczego jest to ważne? Jakie będą konsekwencje nie zrobienia...?



## NARZĘDZIE 13 – SCENARIUSZ ROZMOWY Z PRACOWNIKIEM O EMERYTURZE



Narzędzie przygotowujące  
do rozmowy z pracownikiem  
nt. odejścia na emeryturę.

### Przebieg:

Przygotuj się do rozmowy z pracownikiem za pomocą poniższych wskazówek, w razie potrzeby przygotuj notatki, a następnie porozmawiaj z pracownikiem.

ETAP ROZMOWY	OPIS	PRZYKŁADOWE SFORMUŁOWANIA
Cel rozmowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustal, po co się spotykacie</li> <li>• Dowiedz się, jak pracownik ocenia pracę w firmie, z czego jest zadowolony w kontekście pracy itp.</li> <li>• Doceń jego zaangażowanie i poświęcenie w dotychczasowej karierze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Chcę, żebyśmy wspólnie przyjrzeeli się Twojej przyszłości w naszej firmie”</li> <li>• „Zanim przejdziemy dalej, chcę poznać Twoje odczucia nt. pracy w naszej firmie”</li> </ul>
Rozumienie rzeczywistości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustal, jak sytuacja wygląda teraz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Jakie masz plany związane z emeryturą?”</li> </ul>
Opcje, rozwiązania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dowiedz się, jakie działania planuje Twój podwładny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Jakie zadania chciałbyś przestać robić?”</li> <li>• „Jakie zadania chciałbyś zacząć robić?”</li> <li>• „Jakie zadania chciałbyś kontynuować?”</li> <li>• „Jaką wiedzę, umiejętności chciałbyś przekazać innym pracownikom”</li> </ul>
Plan działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustalcie, jaki jest plan działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Co zrobisz krok po kroku?”</li> <li>• „Na kiedy planujesz pierwsze działania?”</li> <li>• „Co może Ci przeszkodzić?”</li> <li>• „Jakiego wsparcia ode mnie potrzebujesz?”</li> </ul>





# Strategie HR

## W jaki sposób zarządzać różnorodnością w organizacji?

Niewątpliwie, środowisko pracy, w którym spotykają się ze sobą przedstawiciele tak różnorodnych pokoleń, może powodować wyzwanie, zarówno dla organizacji jak i managerów, którzy zarządzają różnorodnym zespołem. W związku z tym, warto zastanowić się nad dwoma aspektami: jakie bariery mogą powstać w tej sytuacji i jak je usunąć oraz w jaki sposób dostrzec i wykorzystać potencjał płynący z różnorodności. Podane poniżej przykłady mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach, bez względu na ich wielkość i wespierze stworzenie efektywnych zespołów.

**Pierwszym krokiem** do budowania potencjału organizacji w ramach różnorodności jest przyjrzenie się, jak rozkład poszczególnych pokoleń wygląda w Twojej organizacji.

Przyglądając się organizacji warto rozpocząć od zmapowania zasobów ludzkich i prognozy na najbliższe lata. Służyć temu może proste narzędzie, zaprezentowane poniżej:



## Senior Job Crafting



## NARZĘDZIE 14 – MAPOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH I PROGNOZOWANIE ZMIAN W TYM OBSZARZE



Narzędzie służące do mapowania zasobów ludzkich, mające na celu wskazanie konkretnych ilości osób, które w przyszłości mogą odejść na emeryturę. narzędzie to może pomóc zaplanować ten proces jak i sukcesję zadań dla pracownika przejmującego obowiązki, jak i wskazać obszary zagrożone ewentualnym brakiem sukcesorów.

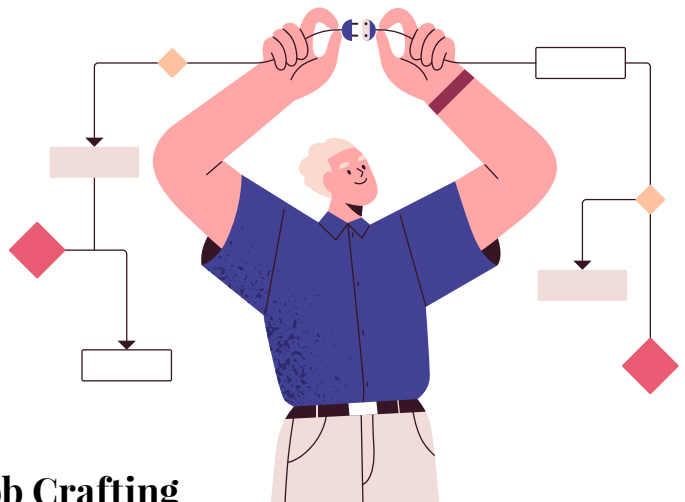
### Przebieg:

Pracując tym narzędziem należy wypisać wszystkich pracowników, ich wiek i zajmowane stanowisko, a także ich rolę w naszej organizacji za 5 i 10 lat. Następnie należy wskazać osobę, która przejmie te **obowiązki w organizacji**. Następnym etapem będzie oznaczenie stanowisk, które nie posiadają sukcesora i stworzenie strategii na kolejne lata, mającej na celu zapewnienie osoby mogącej zastąpić danego pracownika.

	IMIĘ I NAZWISKO	WIEK	ZAJMOWANE STANOWISKO W ORGANIZACJI	PROGNOZA NA ZA 5 LAT	PROGNOZA NA ZA 10 LAT	SUKCESOR
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Bez względu na to, czy w firmie pracuje 10, 50 czy 100 pracowników, zachęcamy do przeprowadzenia takiego przeglądu minimum raz w roku. Pozwoli to na trzymanie ręki na przysłowiowym pulsie i będzie dla właściciela czy zarządu pierwszą informacją na temat możliwych zmian w organizacji w kontekście **zasobów ludzkich**. Co więcej, sytuacja w ciągu roku może się zmienić, stąd warto przy okazji wszelkich zmian związanych z przyjęciem czy też odejściem pracownika wprowadzać te dane na listę.

Do tego procesu można podejść również ze strony zadań, które powiązane będą z celami przedsiębiorstwa. Kolejna tabela obrazuje takie podejście:



### Senior Job Crafting



## NARZĘDZIE 15 – DIAGNOZOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH W OPARCIU O POKOLENIA



Narzędzie pomagające w diagnozie pokoleniowej pracowników. Dzięki niemu na podstawie zachowań pracowników możemy określić, jakie pokolenie reprezentują.

### Przebieg:

Korzystając z materiału zawartego w rozdziale „Różnorodność pokoleniowa w organizacji” uzupełnij poniższą tabelę. W nagłówkach kolumn wypisz wszystkich pracowników firmy / działu, następnie postaraj się okre-

ślić, korzystając z tabeli zamieszczonej na **stronie 18** cechy jakiego pokolenia prezentuje dany pracownik. Jeśli występuje dana cecha, zaznacz w jakim stopniu jest ona reprezentowana. Następnie porównaj wyniki z zestawieniem powyżej i użyj oznaczeń **B** (dla Baby boomers), **X**, **Y** lub **Z** dla poszczególnych pokoleń. W dolnej kolumnie podsumuj i wpisz nazwę pokolenia. Oczywiście należy pamiętać, że uzyskane wyniki mają charakter orientacyjny i mają ewentualnie wskazać kierunek i ewentualne szanse we współpracy a nie określać definitywnie danego pracownika.

Np. Marysia Nowak	Np. Marysia Nowak					
Lojalność wobec pracodawcy	niska					
Nastawienie na rozwój	wysokie					
Znajomość technologii	wysoka					
Rywalizacja vs kooperacja	współpraca					
Podejście do zmian/elastyczność	wysoka					
Decyzyjność	umiarkowana					
Preferencja do pracy	grupa					
Cierpliwość	niska					
Podejście do zasad	umiarkowane					
<b>PODSUMOWANIE</b>	<b>B</b>					

Drugi krok to przejście do świadomego zarządzania różnorodnością w organizacji. Oto kilka przydatnych rozwiązań:

## PROCES MENTORINGU

Jednym z rozwiązań, jakie można wykorzystać w organizacji jest zaproponowanie podejścia opartego na **mentoringu**, czyli relacji pomiędzy mistrzem – mentorem, a uczniem – mentee (podopiecznym, w której ten pierwszy wspiera rozwój drugiego poprzez dobieranie dla niego takich narzędzi czy też rozwiązań, które sam przetestował w praktyce i które przyniosły wymierny rezultat (przypis). Posługując się danymi z tabeli, w której przedstawiono charakterystyki poszczególnych pokoleń, można zauważyć, że relacja taka jest możliwa do stworzenia pomiędzy osobami z pokolenia baby boomers i X, a przedstawicielami najświeższych na rynku pracy pracowników z pokolenia Z. Wskazane grupy charakteryzuje zarówno nastawienie na współpracę (w opozycji do Y) oraz preferencja do pracy w grupie. Dodatkowo czynnikiem wspierającym taki proces jest fakt, że BB oraz X mają duży poziom cierpliwości, co może być kluczowe w odniesieniu do szybko nudzących się, ale i nastawionych na zmiany przedstawicieli pokolenia Z. (Aby zdiagnozować pracowników, skorzystaj z narzędzia nr 3)

Mentoring, czyli relacja pomiędzy mistrzem – mentorem, a uczniem – mentee (podopiecznym)





Aby wprowadzić proces mentoringowy do organizacji, należy:

## Jasno określić cele procesu – w sposób mierzalny (tu warto zastosować wyznaczanie celów za pomocą metody SMART)

**Metoda SMART** – aby zadbać o efektywność realizacji celów, warto aby każdy z nich opisany był za pomocą wyznaczonych parametrów:

- S** Simple – prosty
- M** Measurable – mierzalny
- A** Achievable – możliwy do realizacji
- R** Relevant – odpowiedni, realny
- T** Timed – określony w czasie

- **Przykładem tak rozpisanego celu może być np:** Pracownik X w okresie 3 miesięcy przekaze wiedzę Pracownikowi Y z zakresu Z, w stopniu, który pozwoli mu na samodzielne sporządzanie raportu.

## Zadbać o to, by mentor i mentee nie mieli ze sobą bezpośredniej relacji zawodowej:

„...mentorzy nie mają bezpośredniego związku zawodowego z mentee, więc mogą otwarcie dzielić się doświadczeniem. To oznacza, że ich wzajemna relacja jest oparta

na bezinteresownej szczerości, zaufaniu i wzajemnej trosce, dając radość obu stronom. Kolejnym ważnym wyróżnikiem mentoringu jest to, że relacja mentor-mentee nie musi być ograniczona czasowo. W momencie, kiedy mentee awansuje i wspina się na kolejne szczeble kariery, mentor nadal może być inspiracją w procesie rozwoju oraz stałym punktem odniesienia. Ponieważ mentor nie powinien mieć wpływu na codzienną pracę mentee, może pomóc zrozumieć codzienną aktywność zawodową dając szerszą perspektywę – działu lub wręcz całej organizacji, w której mentee funkcjonuje”.

## Zaplanować proces łączenia w pary mentorów i mentee

Możesz pozostawić pracownikom dowolność w wyborze, posiłkując się dostępną dla nich wiedzą nt. osób, ich doświadczenia, kompetencji, życiorysów, lub też wesprzeć w wyborze, pamiętając jednak, że aby relacja się powiodła potrzeby i kompetencje obu stron muszą zostać uwzględnione.



## Pozyskać przychylność ludzi – mentorów i mentee

Aby proces się powiódł, warto wokół niego zbudować pozytywny wydźwięk. W tym celu dobrze zaplanować spotkanie, podczas którego szczegółowo omówiony zostanie pomysł i cel wdrażania mentoringu. Warto w tym przypadku zwrócić uwagę na korzyści z procesu, jakie osiągnie każda ze stron. Ideą jest wzrost efektywności organizacji, rozwój talentów, stworzenie wizerunku organizacji wspierającej i uczącej się. Ważne by rozwiązać obawy mentorów związane z tym, że ktoś chce zabrać ich wiedzę i stanowisko i przekierować ich myślenie w stronę możliwości podzielenia się unikatową wiedzą, wsparcia rozwoju młodego pracownika, tak aby mogli oni bez obaw wesprzeć mentee w jego karierze. W przypadku mentee akcent powinien zostać położony na chęć rozwoju, pomoc, szybsze wdrożenie się w organizację i procesy.

## PARTNERSTWA TALENTOWE

Każdy pracownik w organizacji ma swoje **mocne i słabsze strony**. Nowoczesne koncepcje zarządzania (Gallup) koncentrują się na wsparciu i rozwoju mocnych stron, bez konieczności wypełniania luk kompetencyjnych, które posiada dana jednostka. Oznacza to, że w organizacjach tak zarządzanych wspieramy to co w ludziach dobre, aby byli jeszcze lepsi w danym zakresie i mogli rozwijać swoje **talenty**.

Koncepcja Gallupa może mieć zastosowanie w przypadku, gdy chcemy w organizacji stworzyć środowisko zachęcające

pracowników do craftowania własnej pracy. Pozytywny przekaz, że oto koncentrujemy się na mocnych stronach naszych pracowników, wspiera budowanie pozytywnego wizerunku organizacji.

Wykorzystać to można poprzez stworzenie partnerstw talentowych, czyli wyszukanie takich osób, których talenty będą wzajemnie się wspierały. Możemy oczywiście zainwestować i wysłać naszych pracowników na testy Gallupa, które zdefiniują ich top5 kluczowych talentów, ale można też skorzystać z zaproponowanych narzędzi autorefleksji w manualu przeznaczonym dla pracownika. Następnie można stworzyć prostą matrycę z opisanymi talentami, które posiadamy w organizacji i poprosić pracowników o jej uzupełnienie. W tym miejscu, możemy spotkać się z przeszkodą w postaci nieumiejętności określenia lub przyznania się do posiadanych talentów (szczególnie wśród osób z pokolenia Srebrnych Roczniczków). Wspierającym narzędziem może być tzw. zielona ścieżka, która pozwoli określić na jakim poziomie świadomości są nasi pracownicy oraz jakie kolejne kroki powinni podjąć.

**Talent** rozumiany jest jako naturalny wzorzec myślenia, odczuwania i działania, który może zostać produktywnie wykorzystany. Zgodnie z teorią osoby wykorzystujące te talenty mają szansę działać najefektywniej



## NARZĘDZIE 16 – BAZAR KOMPETENCJI



Narzędzie pomagające w przejmowaniu przez pracowników odpowiedzialności za proces przekazywania wiedzy. Dzięki niemu pracownicy sami mogą decydować jaką wiedzę chcą przekazywać

### Przebieg:

Korzystając z narzędzia nr 4 stwórz mapę kompetencji w Twojej organizacji. Pracownicy sami decydują w czym są dobrzy, jakie umiejętności opanowali w wysokim stopniu, wpisują to na ogólnodostępnej tablicy. Dzięki temu pracownicy, którzy mają potrzebę nabycia kolejnych umiejętności mogą korzystać z wiedzy pracowników, którzy ją posiadają. Aby wspomóc proces w organizacji, przełożony/szef powinien zagwarantować ku temu odpowiednie warunki – np. zadbać o odpowiednią przestrzeń, udostępnić niezbędne narzędzia, lub zezwolić na dodatkowy czas lub szkolenie w ramach czasu pracy.



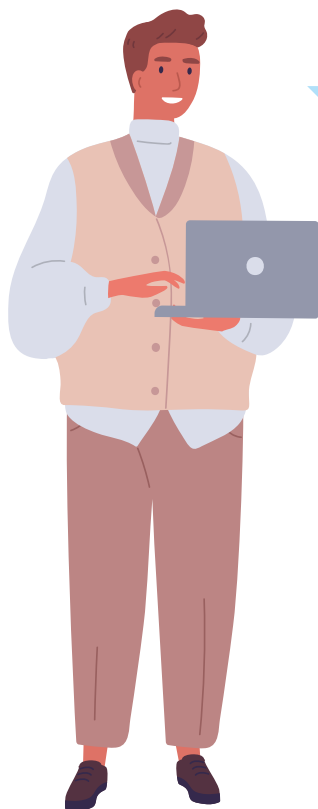
## NARZĘDZIE 17 – PRZECIWDZIAŁANIE STEREOTYPOM



„Nie widzę nadziei dla przyszłości naszego narodu, skoro polegamy na bezmyślnej, dzisiejszej młodzieży” – brzmi znajomo? Tymczasem cytata pochodzi z VIII wieku przed naszą erą a jego autorem jest Hezjod.

Stare zapiski nie pozostawiają wątpliwości, różnice pokoleniowe występowały od zawsze, starsze pokolenie wątpi w możliwości „młodych”, a tymczasem oni, podobnie jak młodzież z czasów Hezjoda odnajdują się w aktualnej rzeczywistości i prowadzą organizacje do sukcesu.

Podobnie ze Srebrnymi Rocznikami, krążą legendy, często mocno odbiegające od rzeczywistości nt. możliwości pracowników przed lub na emeryturze. Poniższa grafika przedstawia stereotypowe postrzeżenie dwóch pokoleń:



- starsi uważają, że wszystko wiedzą lepiej
- na pewno nie ogarniają nowych technologii
- uważają, że należy im się szacunek z uwagi na wiek
- dla nich liczą się tylko pieniądze
- marnują swoje życie pracując

- młodym nie zależy na pracy
- za moich czasów to w pracy trzeba było się najpierw wykazać, zasłużyć na szacunek
- młodzi to tylko w telefonach by siedzieli
- nie domyślą się, że trzeba coś zrobić
- młodzi nie są lojalni, skaczą z kwiatka na kwiatek



Pokaż tę grafikę w zespole i porozmawiajcie o niej. Poszukajcie dowodów na obalenie tych przekonań. Niech każdy poszuka przykładu w swoim otoczeniu: prywatnym lub zawodowym.

Kto z nas chociaż raz nie złapał się na podobnym myśleniu jak powyżej? Stereotypy z pewnością nie pomagają, często są przyczyną wielu napięć i niezrozumienia w zespole. Dlatego warto walczyć z nimi i obalać je, lub tłumaczyć z czego mogą wynikać.



## NARZĘDZIE 18 – PYTANIA DO ROZMOWY / WARSZTATY OBALAJĄCE STEREOTYPY W ZESPOLE



Narzędzie mające na celu zmianę perspektywy postrzegania różnych pokoleń w organizacji, wskazania różnic w wychowaniu, które mogą wpływać na aktualną sytuację. Narzędzie to pomoże pracownikom zrozumieć się wzajemnie i przybliżyć ich do siebie.



Puenta jest taka, że jesteśmy różni, ponieważ różni się nasze wychowanie i my wszyscy przyczyniamy się do tej sytuacji.

### Przebieg:

Można je wykorzystać podczas spotkania kadry, w której przeważają Srebrne Roczniki i wpływają różne, stereotypowe tezy nt. młodszych pokoleń.

- czy macie dzieci, wnuki, jak tak, to w jakim wieku?
- czy wasze dzieci/wnuki chodzą same do szkoły?  
A czy wy chodziliście sami do szkoły? – można tu powołać się na swoje doświadczenia
- ile zajęć pozalekcyjnych mają wasze dzieci/wnuki?  
kto organizuje im czas?  
Jak to wyglądało, jak wy byliście w ich wieku?
- jak często dajecie dziecku telefon/ tablet/ włączacie bajki, żeby się nie nudziło? Kto z Was korzystał z telefonu komórkowego w tym wieku?

**Podpowiedź:** zazwyczaj uczestnicy odpowiadają, że dzieci nie chodzą samodzielnie do szkoły, że większość czasu organizują im dorośli oraz że czasem wyręczają się tabletem/ komórką, żeby zająć dziecku czas. Natomiast sami w ich wieku mieli zupełnie inne dzieciństwo, często opiekowali się rodzeństwem, sami chodzą do szkoły ruchliwą ulicą, bawili się do wieczora bez ingerencji dorosłych, nie mieli komórek.

### Analiza odpowiedzi:

- dlaczego oczekujecie, że dzisiejsza młodzież będzie samodzielna, jeśli my jako rodzice/dziadkowie nie pozwalamy im na samodzielność na co dzień?
- dlaczego oczekujecie, że sami będą potrafili sobie zorganizować pracę, skoro od najmłodszych lat organizujemy im większość czasu?
- dlaczego oczekujecie, że pracownicy w wolnych chwilach nie będą zaglądać do telefonów, skoro sami przyzwyczailiśmy ich, że telefon brany jest do ręki w chwili nudy.



## NARZĘDZIE 19 – PODZIAŁ ZADAŃ W ORGANIZACJI



Narzędzie, dzięki któremu manager/szef może zweryfikować, zadania z którymi przychodzą do niego pracownicy, i podjąć decyzję które mogą być delegowane innym osobom. Po uzupełnieniu tej tabeli manager może zastanowić się, czy poprawna jest struktura oraz czy pracownicy przestrzegają podległości.



### Przebieg:

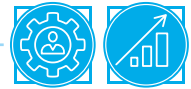
Po lewej stronie tabeli przez standardowy tydzień pracy (bez urlopów, delegacji itp.) waszego zespołu wszystkie zagadnienia z jakimi przychodzili do Ciebie twoi pracownicy. Jeśli temat powtarzał się kilka razy, również to zanotuj. Następnie po całym tygodniu obserwacji, w kolumnie notatki / wnioski odpowiedz sobie na pytania:

- Jak określasz ważność tego zagadnienia? (pomocna będzie omówiona poniżej macierz eisnenhowera)
- Czy pracownik bezpośrednio tobie podlega?
- Czy jest jakiś inny pracownik, do którego mógł zwrócić się z tym tematem?
- Komu mógłbyś delegować to zadanie?
- Jak myślisz, dlaczego pracownik przyszedł z tym tematem do ciebie?

PROBLEMY / ZAGADNIENIA / TEMATY z jakimi przychodzą pracownicy	NOTATKI / WNIOSKI



## NARZĘDZIE 20 – MACIERZ EISENHOWERA



Narzędzie to może się przydać podczas pracy narzędziem nr 23 może też być stosowane podczas standardowego planowania pracy.

### Przebieg:

Zdecyduj, które spośród zadań, z którymi zgłosili się do Ciebie Twoi pracownicy są:

- pilne i ważne,
- niepilne i ważne,
- pilne i nieważne,
- niepilne i nieważne

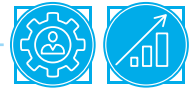
Jeśli większość zadań była w kategorii niepilne i nieważne lub pilne i nieważne – zastanów się nad strukturą organizacji – czy nie powinni mieć bezpośredniego przełożonego, do którego mogliby się zgłaszać z takimi problemami. Jeśli mają przełożonego, a przychodzą do Ciebie, co jest tego przyczyną?



Często stosowanym narzędziem upraszczającym procesy w organizacjach są opisy stanowisk. Działania dążące do stworzenia takich opisów zazwyczaj inicjuje dział HR. Jeśli w Twojej organizacji nie funkcjonują opisy stanowisk, skorzystaj z poniższego narzędzia:



## NARZĘDZIE 21 – SKRÓCONE OPISY STANOWISK W ORGANIZACJI



Narzędzie mające na celu  
wskazanie celu i odpowiedzialności  
poszczególnych stanowisk

### Przebieg:

Wypełnij tabelę wymieniając **wszystkie stanowiska** w organizacji. Zastanów się nad ich **celem**. Czy cele stanowiska są tożsame z celami organizacji? W jakim stopniu dany pracownik może samodzielnie wykonywać zadania przypisane do stanowiska? Jeśli nie jest możliwa całkowita odpowiedzialność i samodzielność w ramach celu, warto rozważyć przeformułowanie celu.

Jedno dwa zdania dotyczące jego głównej roli



STANOWISKO	PODSTAWOWY CEL STANOWISKA	POSIADANE UPRAWNIENIA	NIEZBĘDNA WIEDZA NA STANOWISKU	NIEZBĘDNE ZASOBY DO RE- ALIZACJI CELU	ODPOWIEDZIAL- NOŚĆ	SAMODZIEL- NOŚĆ

W celu budowania autonomii pracowników,  
możesz dać im możliwość samodzielnego  
nazwania własnego stanowiska.



# Nowoczesne technologie i komunikacja

Od wiosny 2020 dokonana się prawdziwa rewolucja w organizacji pracy na całym świecie. Najlepiej pokazują to statystyki. Przed wybuchem pandemii w Polsce pracę zdalną umożliwiało około 5% pracodawców. Sytuacja wymusiła jednak zmiany – w efekcie na **home office** w mniejszym lub większym zakresie zdecydowało się aż 88% przedsiębiorstw. Obecnie pozostanie w systemie hybrydowym deklaruje duża ilość organizacji w Polsce.

Praca zdalna, poza standardowymi niedogodnościami technicznymi i technologicznymi, mogła również stanowić źródło trudności, w tym dla roczników, którym dedykowany jest ten materiał. Po pierwsze, nie każda z tych osób posiada biegłość w znajomości nowych technologii i narzędzi, które z dnia na dzień pojawiły się w organizacji i przy trybie pracy zdalnej. Co więcej, jak wskazuje raport „Prognozy przyszłości – OLX Praca. Know How 2021” *Jednym z większych problemów, jakie niesie ze sobą zdalny sposób pracy, jest utrzymanie więzi społecznych i poczucia przynależności do organizacji.*

W kontekście powyższego warto spojrzeć również na to, jakie kompetencje będą poszukiwane na rynku pracy w najbliższym czasie. Grupa Training Partners stworzyła wartościowy materiał będący porównaniem

raportów dotyczących kompetencji przyszłości. Widzimy, że jedną z kluczowych kompetencji może być:

## Umiejętność przetwarzania danych

Zapewnienie odpowiednich informacji i analiza ich sprawnego przepływu niezbędna dla realizacji zadań poszczególnych zespołów i całej organizacji. Posługiwanie się technologią ICT/sprzętem komputerowym, oprogramowaniem/pomocnym w efektywnej komunikacji.

## Współpraca w wirtualnym zespole

O której prezes Training Partners Jan Mądry pisze, że we współczesnym świecie będzie podstawą sukcesu organizacji umiejętność zarządzania, współpracy w zespołach pracujących „stacjonarnie” i „wirtualnie”.

W manualu zaprezentowane zostały różne narzędzia, które mogą wesprzeć rozwój osób z najstarszych pokoleń w naszej organizacji w tym obszarze (partnerstwa talentowe, transfer kompetencji, bazar talentów).

21 wiek przyniósł bardzo szybki rozwój w kontekście **nowych technologii** co przełożyło się również na prace wielu organizacji. Dotychczasowe narzędzia, takie jak maszyny do pisania, szybko i właściwie z dnia na dzień zastępowane zostały przez komputery, przesyłki pocztowe i telegramy zamienione zostały na e-maile, które ewoluować zaczynają w krótkie wiadomości na różnych firmowych komunikatorach, a spotkania biznesowe w dużej mierze przeniosły się do wirtualnych pokoi i zmieniły formę na zdalną. Proces ten jeszcze przyspieszyła pandemia. Wzrosło też tempo życia i to zarówno prywatnego jak i zawodowego. Informacji jest wiele, szybko się dezaktualizują, a decyzje podejmowane są szybko i czasem z w kalkulowanym ryzykiem, bo nie ma czasu na analizę. W książce Marketing narracyjny Eryk Mistewicz, autor, przytacza, że codziennie wchłaniamy około 10 005 000 słów co stanowi wzrost o 350% w stosunku

do roku 1980. Oznacza to, że każdego miesiąca otrzymujemy tyle informacji, ile nasi dziadkowie przez całe swoje życie! Ten przykład obrazuje zmiany jakie zaszły w naszej codzienności. Umiejętność przystosowania się do zmian, świat VUCA i sprawne w nim funkcjonowanie, a także tzw. plastyczność poznawcza to jedna z kompetencji wskazywana w raportach, m.in. Raporcie firmy Training Partners dotyczącym kompetencji przyszłości, jako cechy niezbędne w kolejnych latach. Aby wesprzeć swoich pracowników w zrozumieniu i odnajdywaniu się w zmiennej rzeczywistości, warto zadbać o jasną i transparentną komunikację skierowaną do wszystkich. Komunikację, z której jasno wynika co jest ważne, jakie decyzje obowiązują i z czego wynikają. Zwłaszcza zrozumienie podejmowanych przez osoby zarządzające decyzji jest kluczowe w budowaniu poczucia bezpieczeństwa psychologicznego i poczucia wpływu pracowników. Zadbanie o różnorodność obowiązujących form komunikacji (mail, telefon, plakaty, tablice, teams, etc) powinno obejmować różne formy. Tak by użycie danego kanału komunikacji nie wiązało się z ryzykiem wykluczenia części pracowników. Wprowadzając nowe narzędzia upewnij się, czy wszyscy potrafią z nich korzystać, rozumieją ich sens i cel. Zorganizuj szkolenie dla wszystkich pracowników – nie tylko starszych. Wyrównaj wiedzę i pokaż różnorodność w grupie. Stwórz zasady/narzędzia pozwalające na zadanie pytania. Pokaż, gdzie pracownicy będą mogli poszukać wsparcia czy dodatkowych informacji. Zadbaj o to by nie wiązało się to z rozbudowanymi procedurami, by było łatwe do zastosowania. Należy działać tak, by nikt nie czuł się wykluczony.

Obecnie pozostanie w systemie hybrydowym deklaruje duża ilość organizacji w Polsce.



Jedna z polskich firm usługowych założyła kanał komunikacyjny dedykowany specjalnie zadawaniu pytań dot. Nowego systemu: „Nie ma głupich pytań, więc pytaj.”

Dzięki temu pracownicy nie muszą specjalnie dzwonić do eksperta, by zadać pytanie (wiąże się to z dodatkowym stresem), a mogą zawsze przeszukać to miejsce i sprawdzić, czy ktoś już nie zadał tego pytania.

Takie rozwiązanie **po pierwsze** pokazuje pracownikom, że inni też nie wiedzą – co buduje ich pewność siebie.

**Po drugie:** pozwala w dowolnym czasie, nie angażując konkretnej osoby, na przeszukanie bazy z pytaniami i sprawdzenie czy jest już odpowiedź.

**Po trzecie,** łatwość dostępu zwiększa prawdopodobieństwo, że pytanie zostanie zadane.

Tym, co w niektórych organizacjach dodatkowo wpływa na środowisko zawodowe i funkcjonowanie w nim, jest język angielski. W części polskich organizacji stał się oficjalnym językiem biznesu i zalał nas anglicyzmami. O ile słowo weekend dla wszystkich jest już zrozumiałe, to mogą istnieć sformułowania, które już takie nie będą. W ramach języka firmowego czy dla młodego pokolenia są one na porządku dziennym, natomiast dla pokoleń starszych mogą stanowić utrudnienie w komunikacji lub być niezrozumiałe. Przykład? Dajemy sobie feedbacki, określamy dedlajny, czalendźujemy się....



## NARZĘDZIE 22 – SŁOWNICZEK SŁÓW ANGLOJĘZYCZNYCH



### Narzędzie pozwalające na zmniejszenie barier pomiędzy pokoleniami

#### Przebieg:

Poproś pracowników o wypisanie wszystkich słów anglojęzycznych jakich na co dzień używają w pracy wraz z krótkim opisem znaczenia. Zebrane słowa zbierz w jednym miejscu (tabela na dysku wspólnym, tablica ogłoszeń, wydrukowana książeczka dla wszystkich pracowników) tak, aby każdy pracownik miał do nich dostęp. Można je również wykorzystać podczas wdrażania nowych pracowników do organizacji w procesie onboardingu.



## NARZĘDZIE 23 – ANONIMOWA SKRZYNKA DO INFORMACJI



Uruchomienie skrzynki ma na celu umożliwienie swobodnego zgłaszania przez pracowników obaw, wątpliwości

### Przebieg:

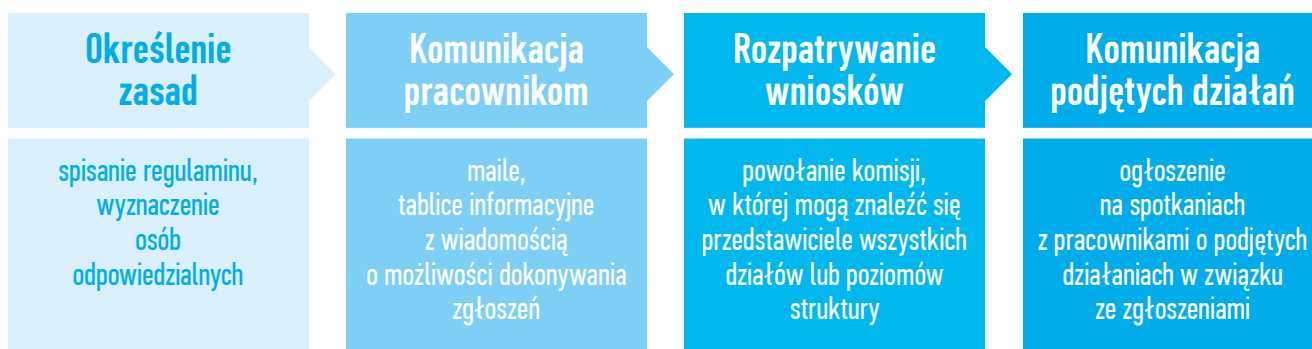
Korzystając z tego narzędzia należy pamiętać o wyznaczeniu jednej, zaufanej osoby z zespołu do odbierania zgłoszeń ze skrzynki. W tej sytuacji warto spojrzeć, do kogo naturalnie zaufanie posiadają pracownicy – nie powinien to być jednak nikt z kierownictwa organizacji. Jeśli w firmie jest dział HR, Kadr i/lub administracji, to można zobaczyć, czy tam nie znajdzie się odpowiednia osoba. Powinien powstać również opis zasad wskazujący częstotliwość odbierania zgłoszeń oraz sposób postępowania ze zgłoszeniami – np. spotkania komisji złożonej

z szefa i przedstawiciela pracowników. Całość procesu powinna zostać zakomunikowana wszystkim pracownikom – czy to na spotkaniu, czy też **drogą mailową**.

Co ważne – każde zgłoszenie, które się pojawi **powinno zostać rozpatrzone** i do każdego powinna zostać podjęta akcja. Do managera należy decyzja, czy wszystkie informacje ze skrzynki będą komunikowane na forum – nie ma tu jednej drogi.

Aby uporządkować zarządzanie komunikacją pracowników w ramach skrzynki kontaktowej można zastosować formularz do analizy zgłoszeń:

1. Data spotkania
2. Treść zgłoszenia
3. Podjęte działania  
(brak/nieadekwatne/do rozpatrzenia etc.)



Inną, bardziej ukierunkowaną na konkret metodą jest anonimowa ankieta dla pracowników. Organizacje korzystające z pakietu office 365 mogą skorzystać w tym celu z formularza forms. O co pytać pracowników? w zasadzie o wszystko, o czym chcielibyśmy wiedzieć lub mamy z czymś problem w organizacji i chcemy poznać wszystkie możliwe przyczyny tego problemu (nie domysły).



## NARZĘDZIE 24 – ANONIMOWA ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW

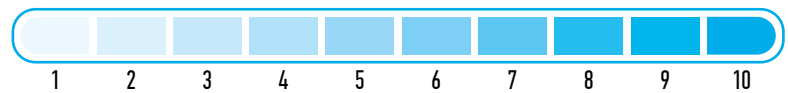


Narzędzie wykorzystujące dostępne programy do tworzenia ankiet online. Dzięki niemu pytamy pracowników o ich opinię na konkretne tematy

### Przebieg:

Tworząc ankietę zastanów się nad jakimi informacjami Ci zależy oraz w jakim stopniu Twoja organizacja będzie mogła sprostać oczekiwaniom pracowników. Możesz stosować **pytania otwarte i zamknięte**, rekomendujemy stosowanie skali. Poniżej przykład pytań w ankiecie diagnozującej atmosferę:

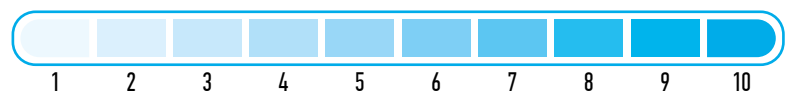
(0 oznacza bardzo źle, a 10 idealnie)



1. Ostatni miesiąc pod względem skuteczności i jakości mojej pracy oceniam jako:

2. Moja ocena w 1 wynika z:

3. Atmosferę w naszej firmie w ostatnim miesiącu/roku oceniam na:



4. Moja odpowiedź na pytanie 3 wynika z:

5. Mam pytanie/chciałbym dowiedzieć się więcej/brakuje mi informacji na temat:

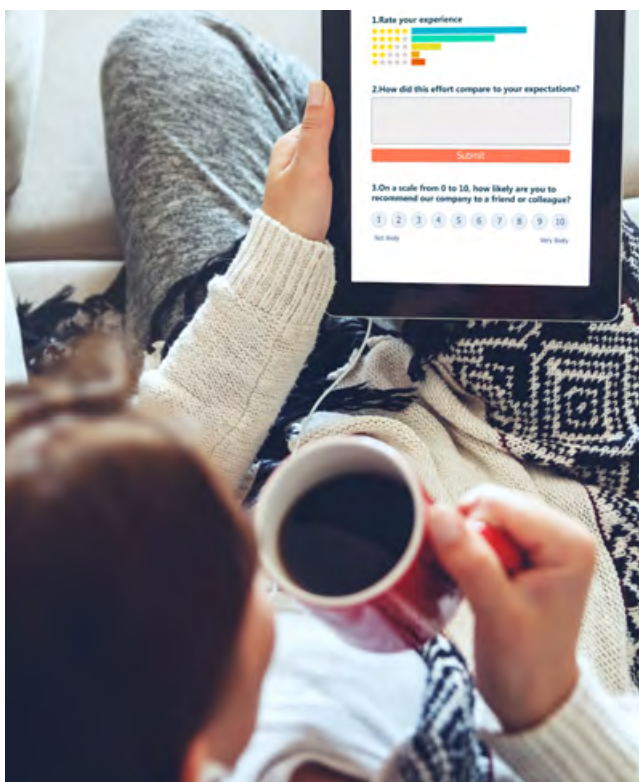


Zarówno w przypadku jednej i drugiej metody, należy pamiętać o tym, aby nie tylko zbierać informacje, ale i analizować je, sprawdzać możliwości realizacji i wracać do pracowników z odpowiedziami. Ponieważ budowanie zaufania to proces, może się zdarzyć, że pierwsze ankiety będą cieszyły się albo bardzo dużym lub bardzo małym zainteresowaniem. To też jest jakaś informacja dla szefa. W pierwszym przypadku – może być albo bardzo dobra atmosfera (w zależności od wyników), albo pracownicy będą chcieli zademonstrować w ten sposób potrzebę bycia wysłuchanym. Warto zatem zadbać o realizację wszystkich lub części postulatów (tzw. quick wins). W drugim przypadku, pracownicy mogą nie mieć zaufania do anonimowości wyników lub w wyniku

rozczarowań z przeszłości czuć niechęć do przekazywania przełożonym informacji.

Co jeszcze można zrobić, by ułatwić pracę w zespołach rozproszonych, zdalnych, gdy pracownicy stanowiący jeden zespół, nie pracują z tego samego miejsca na co dzień? Dla **Srebrnych Roczników**, które przez większość swojego życia zawodowego, wykonywały pracę głównie w konkretnym miejscu pracy, może to być sytuacja trudna. Jasne określenie zasad (np. kiedy i o której pracujemy, czy kamery podczas spotkań mają być włączone czy nie muszą, jaki jest dress code, zasady organizowania pracy zdalnej – podsumowujące raporty, kontrakt etc.) może być niezbędne do tego by zespoły nauczyły się pracować w strukturach rozproszonych.

PROPOZYCJA TRAINING PARTNERS	University of Phoenix 2020	Future Works Skills 2020	Światowe Forum Ekonomiczne 2020	Instytut Rozwoju	Adecco 2018	Control Engineering Polska	McKinsey Global Institute 2030
Kreatywność – nowoczesne i adaptacyjne myślenie	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Współpraca w wirtualnym zespole i zespołach międzykulturowych	✓	✓		✓	✓	✓	
Przywództwo i zarządzanie ludźmi	✓	✓	✓		✓		✓
Kompleksowe rozwiązywanie problemów	✓	✓	✓	✓	✓		
Inteligencja emocjonalna	✓	✓	✓	✓			
Umiejętność przetwarzania i interpretacji złożonych informacji	✓		✓		✓	✓	✓
Elastyczność poznawcza	✓	✓		✓		✓	
Wnioskowanie i podejmowanie decyzji				✓			✓
Poruszanie się w social mediach	✓		✓	✓			
Krytyczne myślenie		✓	✓				



Job crafting to samodzielne, bez wskazówek i poleceń zwierzchników, modyfikacje wprowadzane w pracy – w różnych obszarach. Nie wyklucza to jednak monitorowania środowiska pracy przez pracodawców i analizowania oczekiwań, możliwości, zasobów, potrzeb czy planów zmian, tak by stworzyć środowisko pracy sprzyjające craftowaniu i obserwujące zmiany. Monitoring, albo badanie opinii, są niezbędne to tego by obserwować proces craftowania i nie dopuścić do sytuacji długoterminowo szkodliwych dla wszystkich stron (pracownika, firmy, klienta).

## Wskazówki w zakresie badania opinii:

- Badanie opinii nie jest celem samym w sobie. Dotarcie do informacji i źródła sytuacji jest fundamentem planowania zmiany. Jeśli pytasz o opinie – niech coś z tego wynika.
- Wyniki badania opinii nie powinny być ignorowane – zniechęca to bowiem pracowników do konstruktywnego analizowania w przyszłości – po co bowiem mam się nad czymś zastanawiać i o tym mówić jeśli i tak nic z tego nie wynika? Utrwalenie u pracownika przekonań o braku związku przyczynowo – skutkowego między własnym działaniem (zgłoszeniem uwag, opinii) a jego konsekwencjami (dostrzegalna zmiana) to prosta droga do wyuczania personelu bezradności, pasywności i braku zaangażowania.
- Prezentuj wyniki swojemu zespołowi – niech wszyscy mają szansę zobaczyć wnioski i zaplanowane rezultaty.
- Rozmawiaj o wynikach i planuj na ich podstawie zmiany – z całym zespołem, którego to dotyczy.
- Na bazie wyników zaplanuj zasoby (ludzkie, rzeczowe), które wpłyną na usprawnienie procesu dopasowywania pracy (harmonogram, koszty).

**BADAJ, PREZENTUJ WYNIKI I WPROWADZAJ ZMIANY!**

# Well-being – pomysły i dobre praktyki

Well-being to termin, który w ostatnich latach mocno zyskał na popularności. Z języka angielskiego oznacza dobre samopoczucie. W biznesie ma to na celu osiągnięcie i dbałość pracodawcy o dobrostan pracownika.

**Według badacza zajmującego się teorią *well-being*, prof. Martina Seligmana, dobrostan psychiczny obejmuje pięć ważnych elementów określanych skrótem PERMA.** Według niego na poziom satysfakcji wpływają: P (*positive emotions*) – pozytywne emocje, jak m.in. radość, nadzieja, ciekawość lub ogólne poczucie komfortu. Ich odczuwanie podnosi zadowolenie, wzmacnia kreatywność i pozwala na zbudowanie dobrej atmosfery w pracy. E (*engagement*) – zaangażowanie, czyli stan wynikający z oddawania się jakiemuś

<https://edenred.pl/baza-wiedzy/artykuly/well-being-co-jest-i-dlaczego-warto-o-niego-zadbac>



**Pięć ważnych elementów określanych skrótem PERMA.**  
 P (*positive emotions*) – pozytywne emocje, E (*engagement*) – zaangażowanie, R (*relationships*) – relacje nawiązywane w danym otoczeniu, M (*meaning*) – poczucie sensu związane ze świadomością, że jest się potrzebnym, A (*accomplishment/achievement*) – osiągnięcia i ich docenianie.



zadaniu, do którego wykonania ma się odpowiednie kompetencje i które samo w sobie motywuje do działania, a jego realizacja przynosi satysfakcję. R (*relationships*) – relacje nawiązywane w danym otoczeniu, np. w środowisku zawodowym. M (*meaning*) – poczucie sensu związane ze świadomością, że jest się potrzebnym, a wykonywane przez nas działania mają znaczenie. A (*accomplishment/achievement*) – osiągnięcia i ich docenianie, czyli stan, w którym ma się określone cele, których realizacja pozwala się rozwijać. W ramach działań well-beingowych pracodawcy mogą zapewnić swoim podwładnym wiele form wsparcia, zarówno w środowisku pracy jak i poza nią. Poniżej prezentujemy jakie obszary w organizacji może obejmować to zagadnienie. Benefity Według badania „Benefity w oczach pracowników” przeprowadzonego przez firmę Sedlak&Sedlak dla ponad 80 % osób oferta benefitowa jest istotnym czynnikiem w **procesie rozważania oferty pracy**. Benefity z jednej strony sprawiają, że pracodawca wygląda bardziej atrakcyjnie w oczach pracownika, z drugiej

natomiast pomagają w poczuciu bezpieczeństwa pracownika, jego zadowolenia z pracy jak i wydajności. Aktualnie ok. 75% firm zapewnia swoim pracownikom dodatki do wynagrodzenia, najczęściej w branży IT, telekomunikacyjnej i usługowej, najrzadziej w branży budowlanej i edukacyjnej. Pandemia miała wpływ na wybór poszczególnych benefitów przez pracowników. Badanie wskazało, że najchętniej wybierano benefity dotyczące prywatnej opieki medycznej, ubezpieczeń i indywidualnymi programami emerytalnymi, elastyczny czas pracy i karpet na siłownię. Wzrosło również w stosunku do poprzednich lat zainteresowanie edukacją i podnoszeniem kwalifikacji, dużo częściej pracownicy wybierali narzędzia pomocne podczas pracy zdalnej. Ludzie są różni, dlatego planując dodanie nowego benefitu w organizacji na każdym etapie należy pamiętać o właściwym wyborze, komunikacji i badaniu tego, jak ludzie z nich korzystają. Dobrą praktyką jest dobieranie benefitów odpowiednich dla każdej grupy wiekowej w tym Srebrnych Roczników. Warto, aby w ofercie poza pakietami medycznymi i dopłatami do kolonii, były dopłaty do wyjazdów do sanatorium lub atrakcje dla wnuków pracowników. Ciekawym opcją jest tworzenie szerszej kafeterii benefitowej. Może ona zawierać np. karty sportowe, w ramach których pracownicy mogą korzystać z obiektów sportowych, a udział w nich jest finansowany (lub częściej dofinansowywany) przez pracodawcę, lub inne dodatkowe aktywności poza pracą. Jeśli Twoja organizacja jest niewielka lub znajduje się w mniejszym mieście podobną rolę może spełnić podpisanie umowy z lokalnym basenem lub salą do gry w siatkówkę czy koszykówkę – by zachęcić

dla **80%**  
osób oferta benefitowa  
jest istotnym czynnikiem  
w procesie rozważania  
oferty pracy

Ok. **75%**  
firm zapewnia swoim  
pracownikom dodatki  
do wynagrodzenia

pracowników do aktywności, która wspiera rozładowanie stresu i wpływa pozytywnie na zdrowie. Ciekawym rozwiązaniem może być zorganizowanie wewnętrznych rozgrywek w organizacji. W zakresie posiłków możemy wprowadzić cykliczne prelekcje dla pracowników z dowolnej tematyki – zdrowego odżywiania, ergonomii pracy, konsultacji z fizjoterapeutą – pamiętajmy, że pracownicy spędzają w pracy  $\frac{1}{3}$  swojego czasu, jednak pozostałe  $\frac{2}{3}$  również decydują o tym, jak efektywni w pracy będą, podejmując inne aktywności. Dlatego takie zwiększanie świadomości może być przydatne. Innym rozwiązaniem jest dofinansowanie do posiłków – wtedy nasi pracownicy mają możliwość spożywania zamówionych posiłków podczas przerwy w pracy. Z naszej strony możemy zadbać o podpisanie umów z dobrymi, rzetelnymi dostawcami, wspierając zdrowe odżywianie wśród załogi. Nowym trendem dobrze postrzeganym przez pracowników jest selfrostering – czyli samodzielne planowanie grafiku. Rozwiązanie to sprawdza się w firmach, w których pracownicy pracują na różne zmiany, które są z góry narzucone. Wg założeń selfrosteringu pracownik sam proponuje w jakich dniach i godzinach chciałby

pracować, przy oczywistym zaspokojeniu kryteriów związanych z zapotrzebowaniem na pracę określonym przez pracodawcę. Rozwiązanie to jest stosowane w Szwajcarii, powoli zaczyna być również stosowane w innych krajach, w tym w Polsce. Zastosowanie selfrosteringu wpływa na obniżenie absencji chorobowych jak i wzrost wydajności pracy – ogranicza nadgodziny. Dodatkowo daje pracownikom poczucie wpływu i równowagę między życiem prywatnym a pracą. Jeśli nie jesteśmy jeszcze gotowi na powyższą formę lub nasza specyfika pracy na to nie pozwala, możemy zaproponować pracownikom zakres godzin w jakim podejmować będą pracę, np. rozpoczęcie między 7–9 i koniec między 15–17. Pozwoli to pracownikom na samodzielne decydowanie w jakich godzinach zaczynają i kończą pracę, co może być pomocne w organizacji ich życia pozazawodowego oraz być zbieżne z ich chronometrem (niektórzy wolą pracować z samego rana i wtedy są efektywni, inni znów preferują późniejsze godziny pracy). Bardzo pożądanym benefitem są również krótsze godziny pracy w piątek. Może to być np. 60 minut w stosunku do standardowego dnia pracy. Tak naprawdę w piątek popołudniu pracow-



nicy i tak już są mniej efektywni przez zmęczenie tygodniem, więc nie stracimy wiele, a możemy zyskać. Jeśli posiadamy wolną przestrzeń biurową, warto przeznaczyć ją na pokój integracyjny lub też pokój relaksu. Szczególnie przyda się to pracownikom pracującym na tzw. open space'ach, gdzie ilość bodźców i ludzi jest tak duża, że efektywność i możliwość koncentracji obniża się. Jeszcze ciekawszym rozwiązaniem zgodnym z ideą job craftingu – zaprosz pracowników do określenia przeznaczenia wolnej przestrzeni. Niech zgłaszają pomysły, niech głosują i zarządzają budżetem przeznaczonym na tą przestrzeń. Tym co również może być ciekawym rozwiązaniem z podobnym założeniem, jest danie pracownikom możliwości zaaranżowania swojego miejsca pracy – np. poprzez wybór koloru krzesła, biurka, ale również nadanie mu akcentów osobistych (zdjęcia, plakaty, kwiaty). Jeśli mamy możliwość benefitem może być przeznaczenie drobnej kwoty dla nowego pracownika na ten cel. Inicjatywa ta może dotyczyć również (tam, gdzie jest to możliwe) strojów służbowych np. malutka naszywka na ubraniu roboczym czy kitlu. Pokój socjalny natomiast to miejsce, gdzie można porozmawiać swobodnie o tematach związanych niekoniecznie z pracą – jednak zdarza się, że to właśnie w tej nieformalnej atmosferze zapadają kluczowe dla biznesu decyzje. Nie masz takiego miejsca? Wyznacz miejsce na automat do kawy – ludzie zaczną gromadzić się wokół niego. W ramach dodatkowych benefitów, które mają na celu oddziaływanie na satysfakcji pracowników możemy również spotkać się np. z owocowymi czwartkami, podczas których pracownicy otrzymują owoce, cukierkowymi wtorkami czy piątkami

mi bez dress codu, czyli dniem, w którym pracownicy mogą przyjść do pracy ubrani swobodniej niż zakładają to normalne zwyczajowe zasady. Tutaj warto tylko wspomnieć o tym, że ważna jest spójność i brak przesady – zanim wprowadzimy dany benefit i zainwestujemy czas czy/i pieniądze sprawdzmy czy na pewno będzie to dobry pomysł – zapytajmy pracowników – czy lub jaki benefit byłby najbardziej pożądanym. Ankieta jak najbardziej wpisuje się w idee job craftingu ponieważ to naszym pracownikom oddajemy decyzję o tym, na co przeznaczymy pieniądze. Stosując ankietę możemy zapytać też naszych pracowników, jaką organizację charytatywną miałyby wesprzeć firma W ramach działań integracyjnych, organizacja może wspierać swoich pracowników w różnych inicjatywach, w które się angażuje pracownik. Może to być np. udział w biegach, do których pracodawca wyposaża pracowników w firmową koszulkę lub pozostały sprzęt, wszelkiego rodzaju modne w sieci wyzwania podczas których zespół wykonuje zadanie, a firma wpłaca pieniądze na szczytny cel – ważne, żeby pomysły te wychodziły oddolnie, realizowane były przez zespół.

W organizacjach z branży IT jako dodatkowy benefit traktowana jest możliwość wykorzystywania kilku godzin pracy na dodatkowe, często komercyjne projekty. Zadania te mogą być o zupełnie innym profilu niż te, którymi zajmuje się firma na co dzień. Tu istotne jest, aby pracownicy sami znaleźli obszar swoich zainteresowań, w których chcieliby się dodatkowo rozwijać i tworzyć np. aplikacje, z których mogą osiągnąć dodatkowy zysk.

# Na koniec

Na tym kończy się przygotowany dla Ciebie manual, jednak praca nad rozwijaniem kultury wspierającej przekształcaniem pracy nie ma końca. I jak w samy craftowaniu, jest to proces mający na celu wspieranie swoich zespołów, które przecież się zmieniają i kontekst w jakim funkcjonują też się zmienia.

Zachęcamy, aby powyższe treści traktować jako wartościową wiedzę i inspirację, a przykłady rozwiązań i narzędzi potraktować jako swego rodzaju drogowskaz. Aby wprowadzane rozwiązania do organizacji, czy to w obszarze HR czy zachowań menedżerskich miały sens dla organizacji, ważne jest dopasowanie ich do celów organizacji i potrzeb pracowników. Nie ma tu miejsca na rozwiązania typu „kopiuj-wklej”.

Zachęcamy do proaktywnego craftowania rozwiązań i środowiska pracy w organizacji, tak by wspierało oddolne inicjatywy pracowników.

Środowisko pracy jest tworzone każdego dnia, przez nasze zachowania, podejmowane decyzje, inicjowane aktywności. Wymaga współpracy działów personalnych, kadry menedżerskiej i oczywiście samych pracowników... tak jak i samo przekształcanie pracy.

**POWODZENIA!**



# Senior Job Crafting

INSPIRE<sup>®</sup>  
CONSULTING

Biuro projektu: Inspire Consulting sp. z o.o.  
ul. Herberta 2C/68, 10-686 Olsztyn  
[www.inspire-consulting.pl](http://www.inspire-consulting.pl)



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



„Publikacja przygotowana w ramach projektu „Senior Job Crafting” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Priorytet IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa”.