



Instytut
Rozwoju Biznesu



50+



MAZOWIECKA
SPÓŁKA GAZOWNICTWA

Wielopokoleniowe zespoły uczące się

„Aktywni 50+”
POKL.08.01.01-14-025/12

Warszawa, 23 kwietnia 2013 r.



Instytut
Rozwoju Biznesu



50+



MAZOWIECKA
SPÓŁKA GAZOWNICTWA

Zarządzanie i uczenie się organizacji – ujęcie praktyczne i ... teoretyczne

dr Aleksander Chrostowski



Uniwersalne reguły

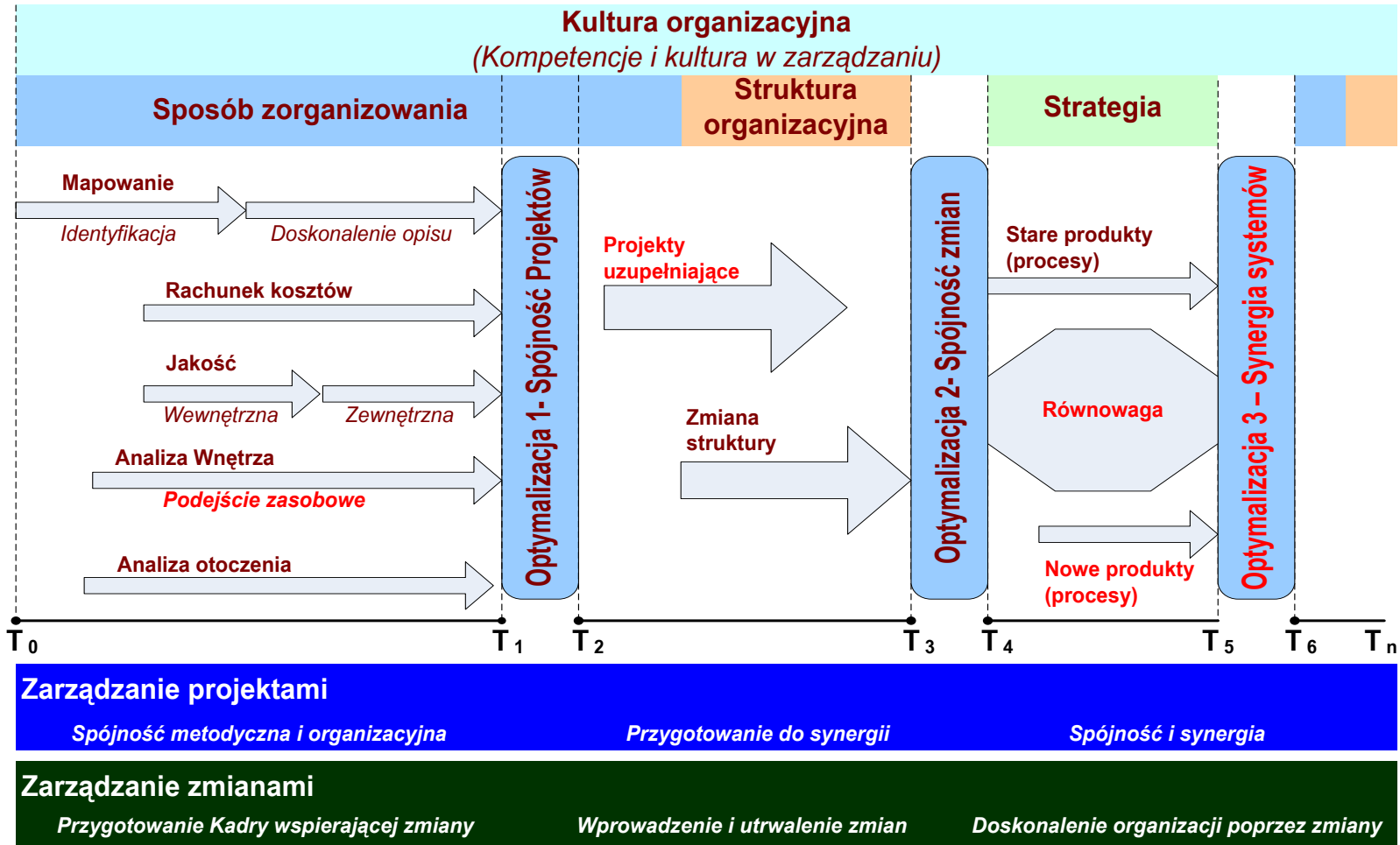
*„Każda **organizacja**, o ile temu nie przeciwdziałać od chwili powstania, dąży do pogrążenia się w **chaosie**.”*
(Prawo Careya)

*„Każda **organizacja** funkcjonuje tak źle, jak tylko może.”*
(Prawo Koźmińskiego)



50+

Zarządzanie - wymiar strategiczny i operacyjny





Zmiana w uczącej się organizacji

- Warunkiem trwałych zmian w organizacji jest rewolucja lub uczenie się organizacji prowadzące do zmian postaw;
- Uczenie się organizacji jest trwałe, gdy wynika z konkretnych korzyści dla wszystkich zainteresowanych i jest powiązane z procesem zmian;



Zmiana w uczącej się organizacji cd.:

Warunki startowe dla tworzenia uczącej się organizacji:

1. Wspólna wizja firmy w przyszłości

- nie narzucona z „góry”;
- konkretne skutki realizacji wizji (restrukturyzacja);
- wewnętrzna determinacja;



Zmiana w uczącej się organizacji cd.:

2. Wspierająca kultura

- popierająca ryzyko i błędy, ale i współodpowiedzialność;
- otwartość i komunikacja, mówienie prawdy, tolerancja;
- psychologiczne bezpieczeństwo, nieformalna atmosfera;
- innowacyjność;



Zmiana w uczącej się organizacji cd.:

3. Podejście Zarządu

- demokratyczny styl zarządzania;
- zaangażowanie i tworzenie atmosfery;
- decentralizacja zarządzania – kontrolowana;
- „dzielenie” się sukcesami;
- konsekwencja;
- pomysły na „podsycanie” procesu przez różne sposoby motywowania;



Zmiana w uczącej się organizacji cd.:

4. Elastyczna struktura

- stopień dopasowania do realnych procesów;
- „kaganiec” czy „plastelina”;
- infrastruktura;

5. Motywacja

- jawność interesów;
- „marchewkowy las”;
- ocena pracy, kariera, bonusy;

6. Presja otoczenia



Proces uczenia się i zmiany

- Autorytety;
- Przygotowywanie;
- Dobór kluczowego zespołu;
- Ustalanie wspólnie celów i zakresu prac;
- Diagnozowanie sytuacji (w tym wiedzy i kompetencji, których brakuje);



Proces uczenia się i zmiany cd.:

- Plan prac;
- Wdrożenie rozwiązań/pomysłów;
Ocena i refleksja;
- Zakończenie procesu (kluczowe wsparcie!).

proces
ten się
powtarza



Podsumowanie

- Stworzenie organizacji uczącej się to cel ambitny (3 szczeble!);
- Kluczowe jest tworzenie potrzeby i konieczności uczenia się związanych z wykonywaną pracą i interesami ludzi;
- Powiązanie kompetencji z przewagą konkurencyjną.



Rozwiązywanie problemów

„Utarło się przekonanie, że organizowanie to umiejętność nietrudna”
H.Mreła

**Projekt jest problemem
przewidzianym do rozwiązania.
*J. M. Juran***

Czy dany **problem** ma być rozwiązany **przez** :

- improwizację
- metodycznie

- jednostkę
- zespół



50+

Nowoczesne zarządzanie... na przykładzie zasad Zarządzania procesowego:

1. *Zmiana organizacyjna musi być nastawiona na podniesienie efektywności.*
2. *Zmiana organizacyjna musi uwzględniać wszystkich interesariuszy (stakeholders).*
3. *Organizacja musi być podzielona wzdłuż linii procesowych, żeby zsynchronizować zmiany.*
4. *Procesy w organizacji muszą być zarządzane holistycznie.*
5. *Proces tworzenia nowych inicjatyw musi bazować na wspólnym zrozumieniu.*
6. *Proces odnawiania inicjatyw musi przebiegać z góry w dół, a inicjatywy z dołu do góry.*
7. *Proces odnawiania inicjatyw musi być powtarzalny/wielokrotny.*
8. *Zmiana organizacyjna dotyczy przede wszystkim ludzi.*

R.Burlton, BPM. Profiting from Process



Dziękuję za uwagę





Instytut
Rozwoju Biznesu



50+



MAZOWIECKA
SPÓŁKA GAZOWNICTWA

Powody dla których warto zatrudniać 50+

Lidia Zakrzewska
redaktor naczelna miesięcznika
„STRATEGIE BIZNESU”



50+

STRATEGIA

W ciągu najbliższych lat trzeba wypracować praktyczne, odpowiednie podejście do starszych zatrudnionych. I nie chodzi tu o podejście osłonowe czy wręcz charytatywne, ale o biznesowe – związane z celami firm, planami przedsięwzięć i ich rozwoju, a także z podziałem pracy i ogólnie – z systemem zarządzania. Tego rodzaju wyzwania, przez cały czas nie do końca uświadomione, stoją zarówno przed kadrami, jak i zarządami przedsiębiorstw.



50+

WCZORAJ to NIE DZIŚ

Współczesny 50 latek różni się od 50 latka z poprzedniego pokolenia. Jest sprawny fizycznie i intelektualnie, zdrowszy, zadbany i przede wszystkim aktywny zawodowo oraz otwarty na nowości. Natomiast osoby w wieku 50+ zgodnie przyznają, że ich wiek jest podstawową barierą w znalezieniu pracy. Osoby doświadczone w poszukiwaniu pracy twierdzą, że są odrzucane już na etapie rozmowy telefonicznej, kiedy podają wiek, lub ich podania nie są w ogóle brane pod uwagę. Słyszą, że firma „odmładza załogę” lub sugestie, że nie czuliby się dobrze w tak młodym zespole...!



50+

SPOŁECZEŃSTWA SIĘ TARZEJĄ...

Nie wszystkie grupy zawodowe i wszystkie branże umożliwiają jednakowo pozytywne podejście do pracowników 50+, ale w przypadku wszystkich można znaleźć KORZYŚCI związane z zatrudnianiem ludzi po 50-tce.

Za 10, 20 lat procentowy udział starszych pracowników zwiększy się znacząco – wynika to z tendencji i procesów demograficznych społeczeństw Unii Europejskiej.



POWODY DLA KTÓRYCH WARTO ZATRUDNIAĆ 50+



50+

SPOŁECZNE

(dla samych zainteresowanych i reszty społeczeństwa):

- lepiej funkcjonują (praca jest często podstawowym, a niejednokrotnie jedynym bodźcem do aktywności życiowej: nadaje sens życia, motywuje do wychodzenia z domu, do dbania o wygląd, kondycję fizyczną i psychiczną, dla wielu ludzi praca to także jedna z nielicznych możliwości przebywania z innymi, nawiązywania kontaktów ze światem zewnętrznym)
- mniej chorują (aktywność zawodowa wypełnia większość dorosłego życia człowieka, jej brak z powodu zwolnienia lub emerytury jest szokową zmianą, która prowadzi do apatii, zubożenia oraz ograniczenia aktywności życiowej. To z kolei powoduje pogarszanie się samopoczucia i większą zachorowalność osób starszych)
- niepracujące osoby starsze nie tworzą produktu narodowego, nie przekazują zdobytej przez lata wiedzy oraz doświadczeń, natomiast obciążają budżet państwa kosztami świadczeń rekompensujących brak zatrudnienia
- obniżenie wpływów podatkowych, ograniczenie kręgu konsumentów, a także mniejsza liczba płacących składki na ubezpieczenie zdrowotne oraz na ubezpieczenie społeczne



50+

EKONOMICZNE

Ustawa o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 19 grudnia 2008 r. (Dz. U. z 2009 r., Nr 6, poz. 33) stworzyła system zachęt finansowych dla pracodawców:

- zwiększa środki na programy rynku pracy (w tym szkolenia) finansowane z Funduszu Pracy dla osób, które przekroczyły 45. rok życia bez względu na ich status na rynku pracy. Pracodawca może liczyć na refundację wynoszącą do 80 proc. poniesionych kosztów. Maksymalne ograniczenie na jedną osobę stanowi kwota 300 proc. przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu zawarcia umowy.
- W stosunku do pozostałych pracowników można liczyć na współfinansowanie ich szkoleń ze środków Funduszu Pracy w wysokości do 50 proc. poniesionych kosztów, nie więcej jednak niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu zawarcia umowy.
- znosi obowiązek płacenia przez pracodawców składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za osoby, które osiągnęły wiek o pięć lat niższy od ustawowego wieku emerytalnego.
- skraca okres, w którym pracodawcy wypłacają wynagrodzenie za czas choroby pracownika. Za pracowników w wieku powyżej 50 lat firmy opłacają pierwsze 14 dni ich niezdolności do pracy w roku. Od 15 dnia zasiłek chorobowy jest wypłacany z ZUS.



50+

EKONOMICZNE

Prace interwencyjne

Prace interwencyjne oznaczają zatrudnienie bezrobotnego przez pracodawcę, które następuje w wyniku umowy zawartej ze starostą i ma na celu wsparcie osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy, w tym bezrobotnych powyżej 50. roku życia. Starosta może skierować bezrobotnych powyżej 50. roku życia do wykonywania pracy w ramach prac interwencyjnych przez okres do 24 miesięcy oraz dokonywać refundacji poniesionych przez pracodawcę kosztów na wynagrodzenia i składki na ubezpieczenia społeczne. Prace interwencyjne mogą trwać nawet 4 lata, a starosta może dokonywać refundacji poniesionych przez pracodawcę kosztów wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne, jeżeli obejmuje ona koszty poniesione za co drugi miesiąc ich zatrudnienia.

Jeżeli do pracy w ramach prac interwencyjnych są kierowani bezrobotni, którzy:

- spełniają warunki konieczne do nabycia prawa do świadczenia przedemerytalnego - refundacja jest przyznawana w wysokości do 80% minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia,
- nie spełniają warunków koniecznych do uzyskania świadczenia przedemerytalnego - refundacja jest przyznawana w wysokości do 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Ponadto starosta może zdecydować o przyznaniu takiemu pracodawcy jednorazowej refundacji wynagrodzenia w wysokości do 150% przeciętnego wynagrodzenia, jeżeli zdecyduje się dalej taką osobę zatrudniać.



EKONOMICZNE Staż

Staż odbywa się bez nawiązywania stosunku pracy i w przypadku bezrobotnych powyżej 50. roku życia może trwać do 6 miesięcy. W trakcie odbywania stażu przedsiębiorca nie ponosi kosztów związanych z wynagrodzeniem takiej osoby, bo bezrobotny otrzymuje od starosty stypendium w wysokości 120% zasiłku dla bezrobotnych.



50+

EKONOMICZNE

Koszty wyposażenia stanowiska pracy

- Pracodawcy i przedsiębiorcy zatrudniający osoby bezrobotne powyżej 50. roku życia mogą ubiegać się o dofinansowanie kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy dla takiej osoby skierowanej przez urząd pracy. Refundacja przyznawana jest na podstawie umowy zawieranej ze starostą i może wynieść maksymalnie 6-krotność przeciętnego wynagrodzenia.
- Również pracodawca, który zatrudni w ramach prac interwencyjnych osoby bezrobotne po 50. roku życia, może uzyskać dofinansowanie na wyposażenie nowego stanowiska pracy w wysokości nie wyższej niż 6-krotność przeciętnego wynagrodzenia. Takie osoby muszą być zatrudnione na utworzonych stanowiskach w okresie do 24 miesięcy lub 4 lat.



50+

EKONOMICZNE

Przygotowanie zawodowe dorosłych

Zdobywanie przez osoby bezrobotne nowych, praktycznych umiejętności i kwalifikacji zawodowych może odbywać się na podstawie umowy zawartej przez Powiatowy Urząd Pracy z pracodawcą (lub pracodawcą i instytucją szkoleniową), według programu określonego w umowie. Przyjmując osobę bezrobotną powyżej 50. roku życia w ramach przygotowania zawodowego dorosłych, pracodawca otrzymuje refundację wydatków na materiały, surowce i inne środki niezbędne do realizacji programu określone w umowie, do 2% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Ponadto pracodawca może otrzymać premię w wysokości 400 zł za każdy pełny miesiąc zrealizowanego programu na każdego uczestnika, jeżeli zda on egzamin. Uczestnikowi programu przysługuje stypendium w wysokości 120% kwoty zasiłku, wypłacane przez starostę.



50+

EKONOMICZNE

Dofinansowanie z budżetu marszałkowskiego w ramach realizowanych konkursów unijnych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL)

- W programie Kapitał Ludzki przewidziano wiele przeróżnych form wsparcia, adresowanych do osób po 50. roku życia. Obejmują one usługi o charakterze **aktywizacyjno-zawodowym, edukacyjnym, zdrowotnym i społeczno-integracyjnym**. Podstawowym celem realizowanych programów jest ułatwienie osobom z grupy wiekowej 50+ podjęcia i utrzymania pracy, ale także pomoc w przezwyciężeniu przez nie indywidualnych barier utrudniających wejście na rynek pracy i utrzymanie się na nim.
- Jednym z takich programów jest (realizowany od 2008 roku) program pt.: „**Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+**”. Zakłada on z jednej strony zachęty dla przedsiębiorców do zatrudniania osób w wieku 50+, a z drugiej, działania podnoszące kwalifikacje, umiejętności i efektywność pracy tej grupy zawodowej.



50+

EKONOMICZNE

Dofinansowanie dla firm z obszarów wiejskich i miejskich do 20 tys. z Agencji Modernizacji i Restrukturyzacji Rolnictwa (ARiMR), Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW)

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 obejmuje teren całego kraju. Główne cele PROW, to: **poprawa konkurencyjności gospodarstw rolnych przez ich restrukturyzację**; poprawa stanu środowiska oraz krajobrazu poprzez racjonalną gospodarkę ziemią; **poprawa warunków życia ludności wiejskiej i promocja dywersyfikacji działalności gospodarczej**.

Każdemu z celów głównych polityki odpowiada oś priorytetowa obejmująca odpowiednie instrumenty polityki rozwoju obszarów wiejskich. Część zadań realizują Urzędy Marszałkowskie, natomiast cel nr 3 – w ramach programu LEADER – lokalne grupy działania, w składzie których zasiadają przedstawiciele trzech sektorów: publicznego, gospodarczego i społecznego.

Zainteresowani otrzymaniem wsparcia finansowego na tworzenie na terenach wiejskich nowych miejsc pracy, mają czas na złożenie odpowiedniego wniosku do ARiMR, **do końca tego tygodnia czyli do 26 kwietnia 2013 r.** W rozpoczętym 15 kwietnia br. naborze wniosków o przyznanie wsparcia w ramach działania **"Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw"** do Agencji zgłosiło się **825 zainteresowanych**, którzy ubiegają się o przyznanie im **169 mln zł** pomocy. Wnioski o takie wsparcie przyjmowane są w **15 województwach**, z wyjątkiem woj. wielkopolskiego. Limit środków na taką pomoc wynosi ok. 2 mld zł.



Dziękuję za uwagę



Lidia Zakrzewska

redaktor naczelna miesięcznika „STRATEGIE BIZNESU”

zakrzewska@strategiebiznesu.pl

tel. kom.: 609 149 159



Instytut
Rozwoju Biznesu



50+



MAZOWIECKA
SPÓŁKA GAZOWNICTWA

Talenty pokoleń – kompetencje specyficzne w różnych grupach wiekowych

prof. dr hab. Piotr Olaf Żylicz

Całość niniejszych materiałów objęta jest ochroną praw autorskich. Niedozwolone jest kopiowanie całości jak i fragmentów materiałów bez zgody wydawcy lub autora pod rygorem odpowiedzialności karnej i cywilnej. (Ustawa z dnia 04.02.1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych – Dz. U.1994, Nr 24, poz. 83, z późn. zm.).



50+

Wiek robi swoje czyli o zmieniających się wyzwaniach według Eriksona

Wczesna dorosłość (23-34 lata)

- **Kryzys psychospołeczny:** intymność vs izolacja
- **Cel rozwoju:** osiągnięcie zdolności do miłości bez utraty własnej tożsamości
- **Główna cnota:** miłość
- **Centralny proces:** wzajemność w relacjach z innymi



Wiek robi swoje ...

Środkowa dorosłość (35/40-60/65 lat)

- **Kryzys psychospołeczny:** produktywność vs stagnacja
- **Cel rozwoju:** potrzeba opieki i troski o los młodszego pokolenia i społeczeństwa/społeczności
- **Główna cnota:** troska
- **Centralne procesy:** dopasowywanie osoba-środowisko; twórczość



Wiek robi swoje ...

Późna dorosłość (> 61/65 lat)

- **Kryzys psychospołeczny:** integracja 'ja' vs desperacja i rozpacz
- **Cel rozwoju:** osiągnięcie integracji, poczucia spełnienia i mądrości życiowej w wyniku pozytywnego bilansu życia; bycie pogodzonym z odejściem
- **Główna cnota:** mądrość
- **Centralny proces:** introspekcja



Kryzys połowy życia pojawiający się u kobiet i mężczyzn syndrom, gdy uświadamiają sobie, że rozpoczęli drugą połowę życia/zwykle między 40 a 50 rokiem życia

- **Wywołać mogą go:** zmiany zdrowotne, odchodzenie dzieci z domu, trwałe kłopoty w pracy, utrzymujący się brak zmian
- **Pytania:**
 - Jestem na szczycie swych możliwości?
 - Mam też przed sobą nowe perspektywy?
 - Czy mam tak samo żyć jak dotychczas czy powinienem szukać nowych, sensowniejszych możliwości działania?
 - Za co chciałbym być zapamiętany?
 - Jak mam dotrzeć do ukrytych we mnie talentów, jak je zintegrować z misją mego życia?
 - Jak zadośćuczynić za zło, którego się dopuściłem?



50+

Symptomy kryzysu połowy życia

- ogólny stan niezadowolenia, osamotnienie
- poszukiwanie nowych wartości
- utrata poczucia bezpieczeństwa
- negatywny bilans dotychczasowych dokonań,
- niezdecydowanie
- niepokój i niejasne poczucie, że nadchodzi coś strasznego i nieuniknionego
- konflikt między oczekiwaną a realną wizją samego siebie
- narastająca nerwowość i brak cierpliwości
- rozproszenie
- poczucie zatraćania własnej indywidualności w pracy i obniżenie satysfakcji z wykonywanego zawodu





Marnowanie szans w kryzysie połowy życia

- nadużywanie alkoholu
- negatywne porównywanie się z innymi
- kupowanie drogich rzeczy
- odbywanie ekstremalnych wypraw
- nawracające rozważanie własnych błędów
- przywiązywanie szczególnej uwagi do wyglądu
- odmładzanie się na siłę; wchodzenie w bliskie relacje z dużo młodszymi osobami
- nadmierne oczekiwania wobec własnych dzieci



Kryzys połowy życia jako szansa rozwojowa w przestrzeni zawodowej

- **Działania wspierające:**
- Coaching i mentoring: rozwijanie samoświadomości, praca z celami rozwojowymi, budowanie motywacji pracy
- Stałe uzyskiwanie informacji zwrotnych
- Unikanie strefy komfortu i przeciążenia
- Praca zespołowa: wykraczająca poza własną specjalizację, międzypokoleniowa, międzynarodowa



50+

Uczenie się osób dorosłych według Knowlesa

Osoby do 30/40 r.ż. charakteryzuje zwykle:

- Najwyższy poziom w zakresie zdolności przyswajania i stosowania wiedzy
- Świadome i systematyczne rozwiązywanie problemów i twórcze myślenie
- Relatywizm w myśleniu oraz wzrastające rozumienie kontekstu i sprzeczności
- Rozumienie poglądów i przekonań innych ludzi

Osoby w między 30/40 a 50/60 charakteryzują zwykle:

- Zdolności intelektualne utrzymujące się na stałym poziomie
- Problemy z prędkością przetwarzania informacji
- Odnoszenie problemów do dotychczasowego doświadczenia
- Większe umiejętności zapamiętywania
- Potrzeby zindywidualizowanego tempa uczenia
- Zdolności do wydawania mądrych osądów ws. problemów życiowych



50+

Uczenie się osób dorosłych według Knowlesa

Osoby po 55/60 roku:

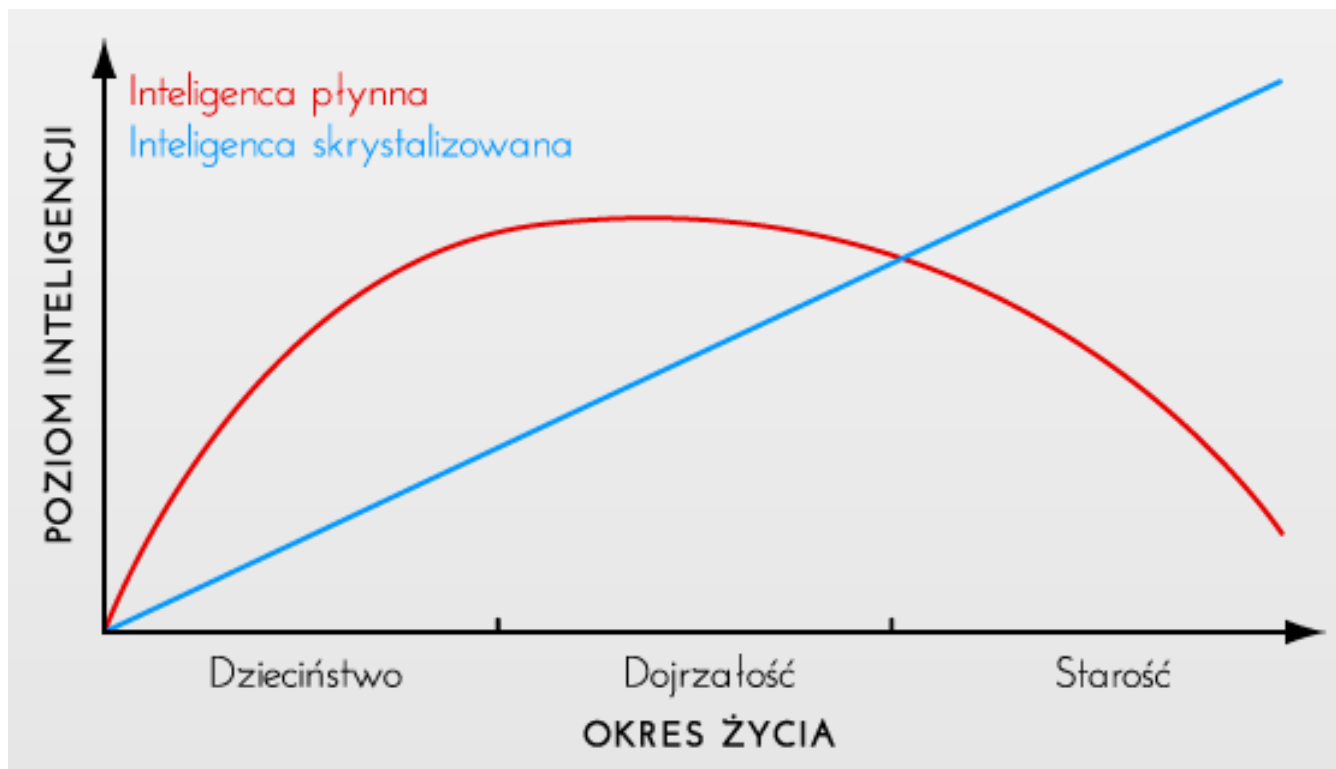
- Tracą stopniowo **inteligencję płynną**, tj. wrodzoną, zdeterminowaną cechami biologicznymi, która decyduje o przetwarzaniu informacji i nabywaniu nowych sprawności
- Rozwijają **inteligencję skryształizowaną**, nazywaną też społeczną, związaną z doświadczeniem życiowym
- Osiągają integrację i jedność między logiczno–rozumową sferą poznania i obszarem intuicyjno–emocjonalnym
- Doświadczają całkowitego obniżenia sprawności intelektualnej zwykle dopiero u osób walczących z wieloma chorobami przewlekłymi lub bliskich śmierci



50+



Zdolności intelektualne a wiek





Talenty różnych pokoleń





Pokolenie X (urodzeni po 1964)

- Tworzy znaczącą część życiodajnego krwioobiegu polskiej gospodarki
- Ich dzieciństwo przypadało na okres PRL-u i zwykle dorastali w niedostatku
- Królestwem było podwórko, a szkoła zwykle miejscem autorytarnie egzekwowanych obowiązków
- Doświadczali przełomowych przemian zachodzących w kraju
- Zwykle bardzo zaangażowani zawodowo, odpowiedzialni i lojalni
- Niechętnie zmieniają posady, ale też nie boją się nowych wyzwań
- Dbają o rodziny
- Patrzą nierzadko na młodszych jak na zagrożenie



50+

Pokolenie Y (urodzeni po 1980)

- „*Jestem lojalny tak długo, jak to mi się opłaca*”
- Nie boją się pytać: „*dlaczego?*” „*po co?*”
- Chcą zawsze móc godzić życie zawodowe z prywatnym
- Są tolerancyjni, nastawieni na różnorodność i racjonalni
- Zwykle odrzucają autorytety i dogmaty, mniej związani z tradycją
- Uwielbiają realizować ciekawe zadania/wyzwania na zasadzie hobby
- Oczekują informacji zwrotnych i uznania dla swojej pracy
- Chcą szybko awansować i zarabiać coraz więcej
- Są otwarci na nowe technologie



Pokolenie C (urodzeni po 1990)

- **Pokolenie C** od *'connected'*, *'communicating'*, *'content-centric'*, *'computerized'*, *'community-oriented'* i *'clicking'*;
- Nazywani są inaczej *'digital natives'*
- Komunikują się nieustająco (komórka, *Facebook* czy *Twitter*)
- Filmy oglądają częściej na *Youtube* niż w kinie
- Tworzą globalnie najbardziej uniwersalne pokolenie
- Po 2020 roku to dominująca grupa konsumentów na świecie
- Są zwykle nastawionymi materialistycznie realistami
- Nastawieni na zmiany, ale często długo mieszkają z rodzicami



Dziękuję za uwagę 😊





Instytut
Rozwoju Biznesu



50+



MAZOWIECKA
SPÓŁKA GAZOWNICTWA

Strategiczne podejście do zarządzania ludźmi w firmie

Dr Anna Bugalska
Dyrektor Działu Badań i Doradztwa Organizacyjnego

Warszawa, 23 kwietnia 2013 r.



50+

W poszukiwaniu najefektywniejszego funkcjonowania organizacji





Poprawnie funkcjonująca organizacja

WYMAGANIA

MOŻLIWOŚCI

- ▶ Właściwi ludzie
- ▶ Odpowiednie umiejętności
- ▶ Odpowiednie role



50+

KONCEPCJA KOMPETENCJI[©]

Instytutu Rozwoju Biznesu

KOMPETENCJA =
zbiór zachowań należących
do wspólnej kategorii,
warunkujący skuteczną
realizację zadań

DOŚWIADCZENIE

WIEDZA

OSOBOWOŚĆ

TEMPERAMENT

INTELEKT

ZDOLNOŚCI

POZIOM 1

ZACHOWANIA: 1, 2, 3, ...n

POZIOM 2

ZACHOWANIA: 1, 2, 3, ...n

POZIOM 3

ZACHOWANIA: 1, 2, 3, ...n

POZIOM 4

ZACHOWANIA: 1, 2, 3, ...n

POZIOM 5

ZACHOWANIA: 1, 2, 3, ...n

- Definicje i opisy kompetencji tworzymy na podstawie obserwacji zachowań
- U podstaw rozwoju kompetencji leżą różnorodne czynniki psychologiczne



Zarządzanie kompetencjami

- Zarządzanie kompetencjami to taka realizacja funkcji personalnych, która prowadzi do **zintegrowania kompetencji indywidualnych pracowników z kompetencjami organizacji**, umożliwiając szybsze, bardziej elastyczne reakcje organizacji na zmiany oraz osiągnięcie celów strategicznych i rozwój
- System zarządzania kompetencjami powinien być **podporządkowany misji i strategii organizacji** i uwzględniać istniejące uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne
- Podstawowym elementem każdego modelu kompetencyjnego muszą być **rdzenne kompetencje firmy** – takie cechy, dzięki którym rzeczywiście odróżnia się ona od innych



Schemat tworzenia modelu kompetencyjnego

**WARTOŚCI, WIZJA, MISJA,
STRATEGIA ORGANIZACJI**

**ANALIZA STANOWISKA
PRACY**

Jakie cele strategiczne chce osiągnąć organizacja?

Jakim wyzwaniom organizacja chce sprostać?

Jakie zmiany planuje się wprowadzić w organizacji?

Jakie wartości obowiązują w organizacji?



50+

Schemat tworzenia modelu kompetencyjnego





Rodzaje kompetencji w modelu kompetencji

KOMPETENCJE OGÓLNOFIRMOWE

Komunikacja
Orientacja na cele
Współpraca

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

Motywowanie pracowników
Przywództwo
Podejmowanie decyzji

KOMPETENCJE SPECJALISTYCZNE

Innowacyjność
Orientacja na klienta
Wywieranie wpływu



COMPETENCY – BASED HR MODEL



Kolorem granatowym zaznaczone obszar ekspertyzy Instytutu



Księgi kompetencji

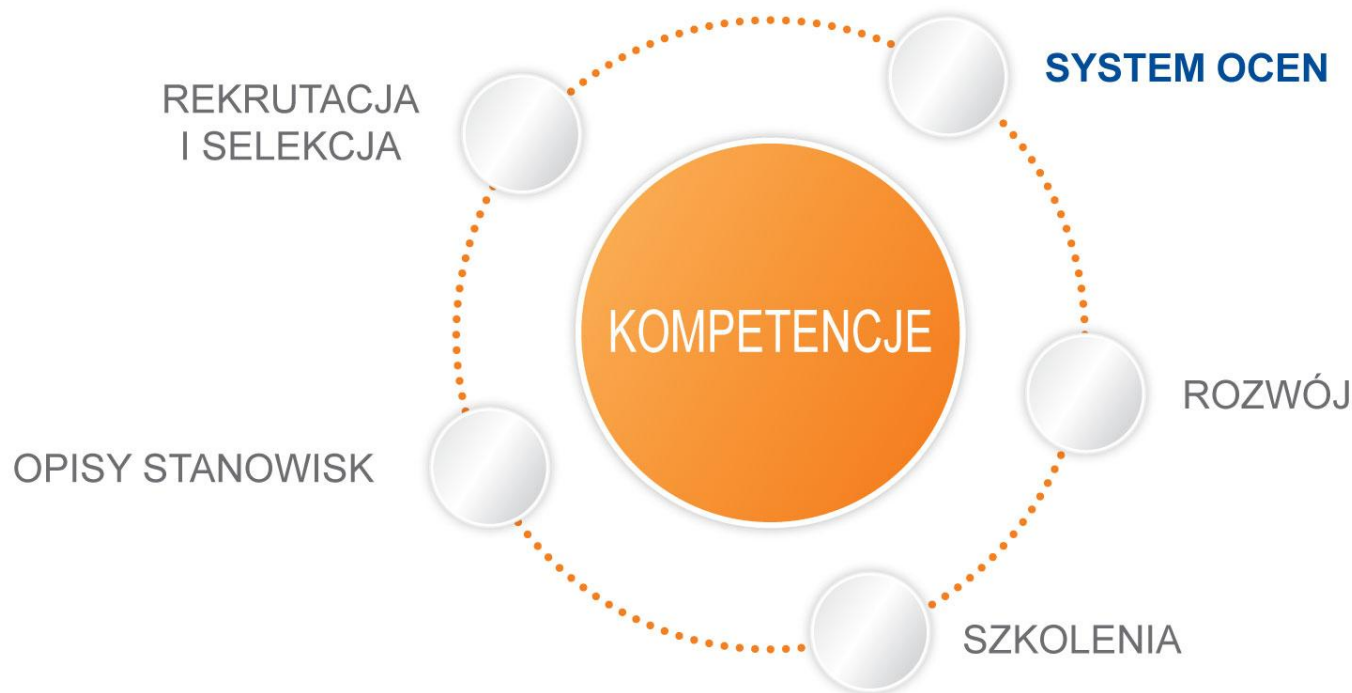
- Nie ma uniwersalnej księgi kompetencji dla każdej organizacji
- Nie może istnieć uniwersalna lista kompetencji dająca się wykorzystać we wszystkich rodzajach działalności, wszystkich kulturach, wszystkich organizacjach – R. Boyatzis
- Ważny jest kontekst organizacji





50+

Model kompetencji sposobem na integrację procesów HR





Dziękuję za uwagę 😊





Instytut
Rozwoju Biznesu



50+



MAZOWIECKA
SPÓŁKA GAZOWNICTWA

Wielopokoleniowe zespoły uczące się

dr Diana Malinowska
dr Anna Bugalska
Iwona Ostrowska

Warszawa, 23 kwietnia 2013 r.



Aktywni 50+

- Projekt innowacyjny testujący
- Narzędzia z obszaru HR służące podnoszeniu efektywności organizacji
- Dedykowany tzw. „blue collar workers”
- Obszar zastosowania: zarządzanie wiedzą, wiekiem, talentami i inne...



Zespół merytoryczny



dr **Anna Bugalska**

Dyrektor Działu Doradztwa i Badań Organizacyjnych,
Instytut Rozwoju Biznesu



dr **Diana Malinowska**

Konsultant, Dział Badań i Rozwoju
Instytut Rozwoju Biznesu



dr **Wiktor Wekselberg**

Konsultant, Dział Badań i Rozwoju
Instytut Rozwoju Biznesu



Iwona Ostrowska

Dyrektor ds. projektów unijnych
Instytut Rozwoju Biznesu



Katarzyna Sobieraj

Konsultant, Dział Doradztwa i Badań Organizacyjnych
Instytut Rozwoju Biznesu



inspiracja

SELFMANAGED TEAMS



Self-managed teams

1. Standaryzacja metod i sposobów monitorowania jakości wykonywania pracy
2. Ciągłe usprawnianie sposobu wykonywania pracy (np. w odniesieniu do wymagań klientów)
3. Rozwiązywanie pojawiających się problemów
4. Wytwarzanie innowacji (aktualizacja produktów i usług)

Na podstawie: Silverman i Propst (1991, 1995)



Self-managed teams – charakterystyki

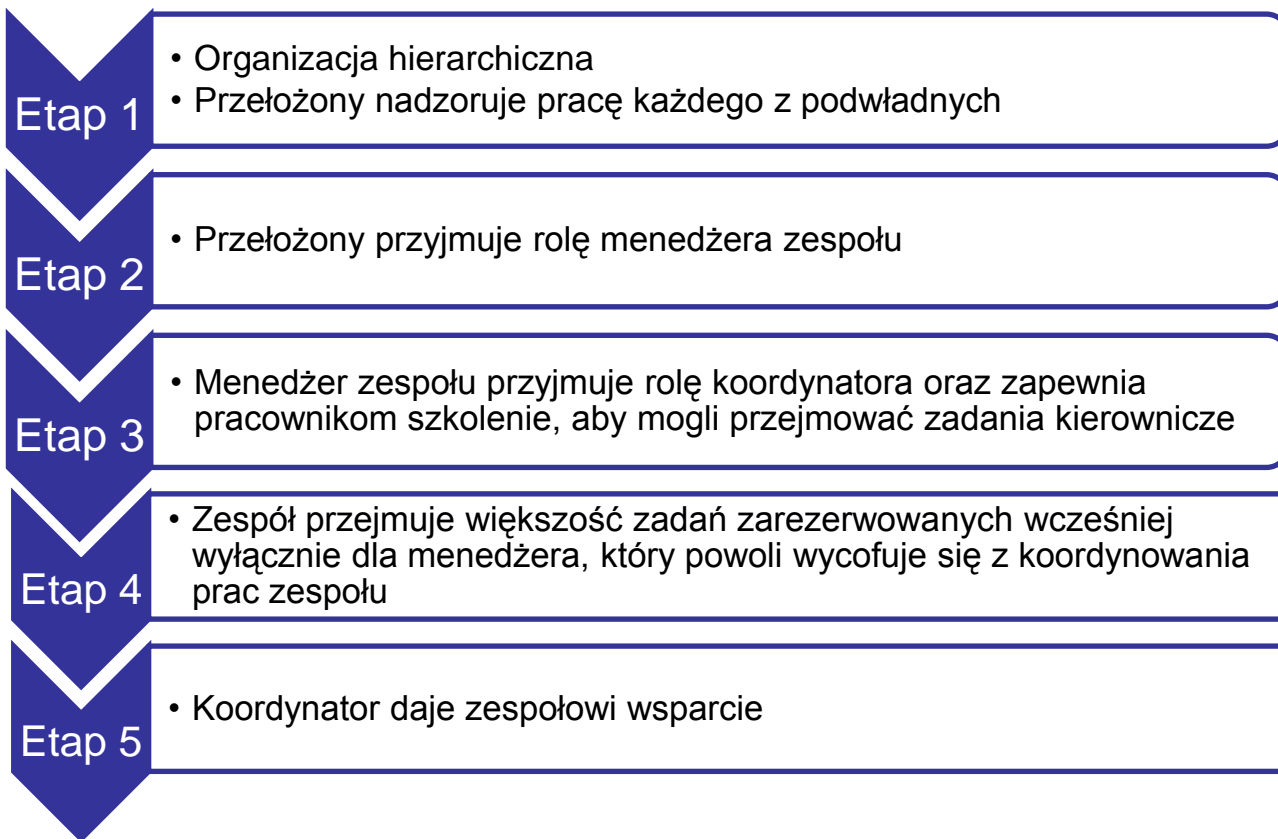
- Zespół ma możliwość rozwiązywania i wykonywania zadań we własnym zakresie
- Członkowie przejmują zadania należące uprzednio do kierownictwa (podział zadań, określanie godzin rozpoczynania i kończenia pracy, kontrola pracy itp.) i służb pomocniczych (transport, konserwacja, itp.)
- Uprawnienia te pozwalają zespołowi na w miarę samodzielną działalność



50+



5 etapów wprowadzania self managing teams





model

WIELOPOKOLENIOWE ZESPOŁY UCZĄCE SIĘ



Koncepcja - założenia



Strategia firmy



MIX kompetencji,
wiedzy, wieku



Organizacja
ucząca się



Zarządzanie
wiekiem



Competency
based HR model



Zarządzanie
wiedzą



Optymalne dopasowanie
roli w zespole



Zarządzanie
talentami





Sposób funkcjonowania WZU



- Osoby, które mają duży, ale nie największy potencjał wychodzą z WZU i wracają do innych zespołów
- Osoba, która odchodzi z zespołu może przekazywać nabytą wiedzę, standardy wielu innym zespołom
- Rotacje z WZU do innych zespołów w organizacji sprzyjają szybszemu uczeniu się



Organizacja pracy zespołu

- Lider zespołu – osoba odpowiedzialna za osiągnięcie celów
- Określone cele – Key Performance Indicators WZU
- Realizacja codziennych obowiązków ze szczególnym zwracaniem uwagi na cele i zadania WZU
- Spotkania zespołu: systematyczne – podsumowujące
- Gromadzenie wiedzy – spisywanie w określonym źródle



Selekcja do WZU





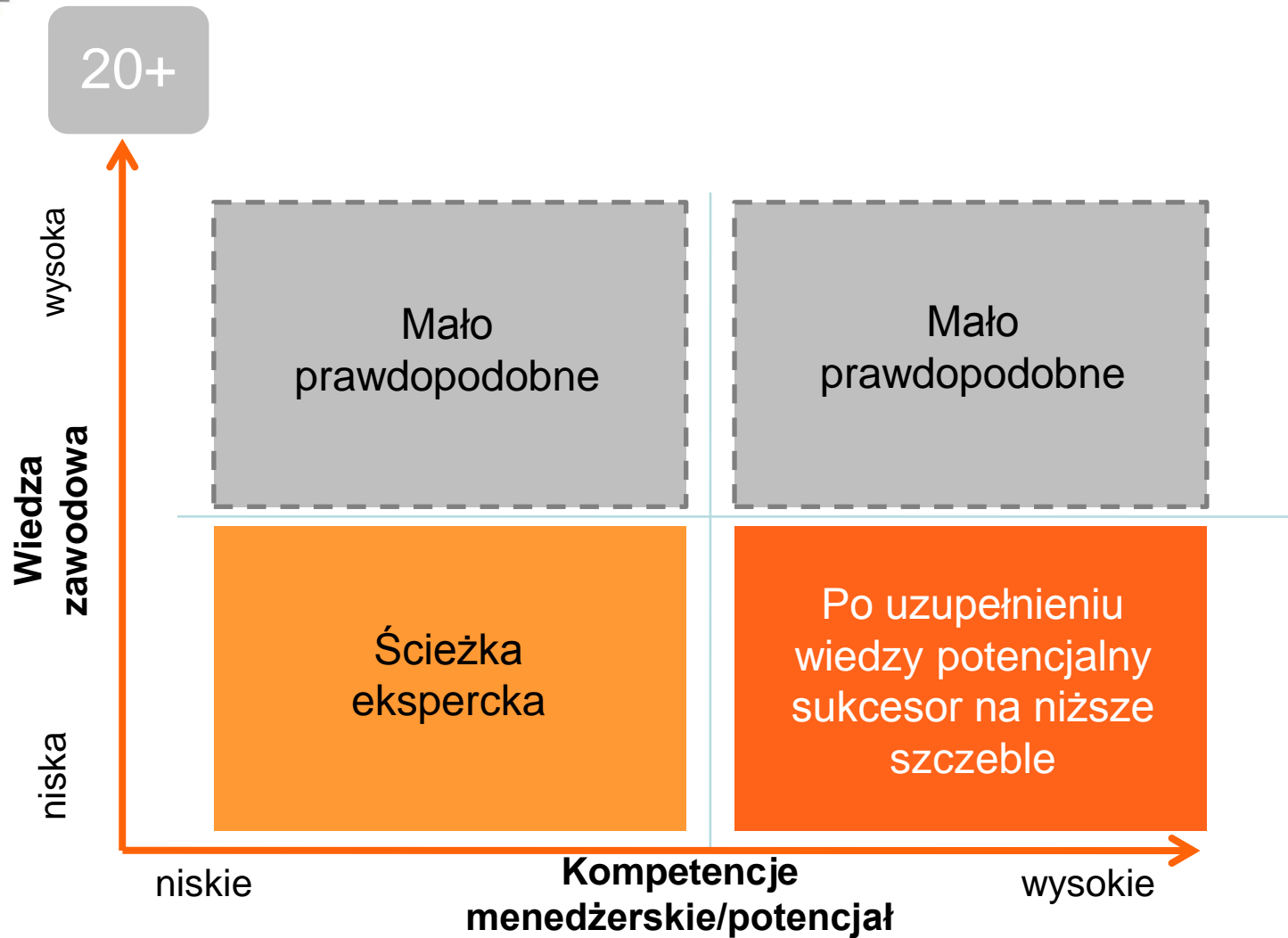
50+







50+





50+

Innowacyjność w funkcjonowaniu WZU

- To nie jest rozwiązanie '1 na 1', tu osoby uczą się od siebie nawzajem
- Zwiększa to szybkość przekazywania wiedzy, utrzymane jest optymalne wykorzystanie kompetencji
- 3 grupy uczące się wzajemnie, precyzyjny podział ról
- Kierunek przekazywania wiedzy w zespole - bezpośrednio przygotowywanie do objęcia stanowiska wyższego o jeden szczebel w strukturze stanowisk



Ramy realizacji projektu **Założenia z wniosku**

**Okres
realizacji
projektu**

1.01.2013 r. – 30.06.2015 r.

**Przedmiot
projektu**

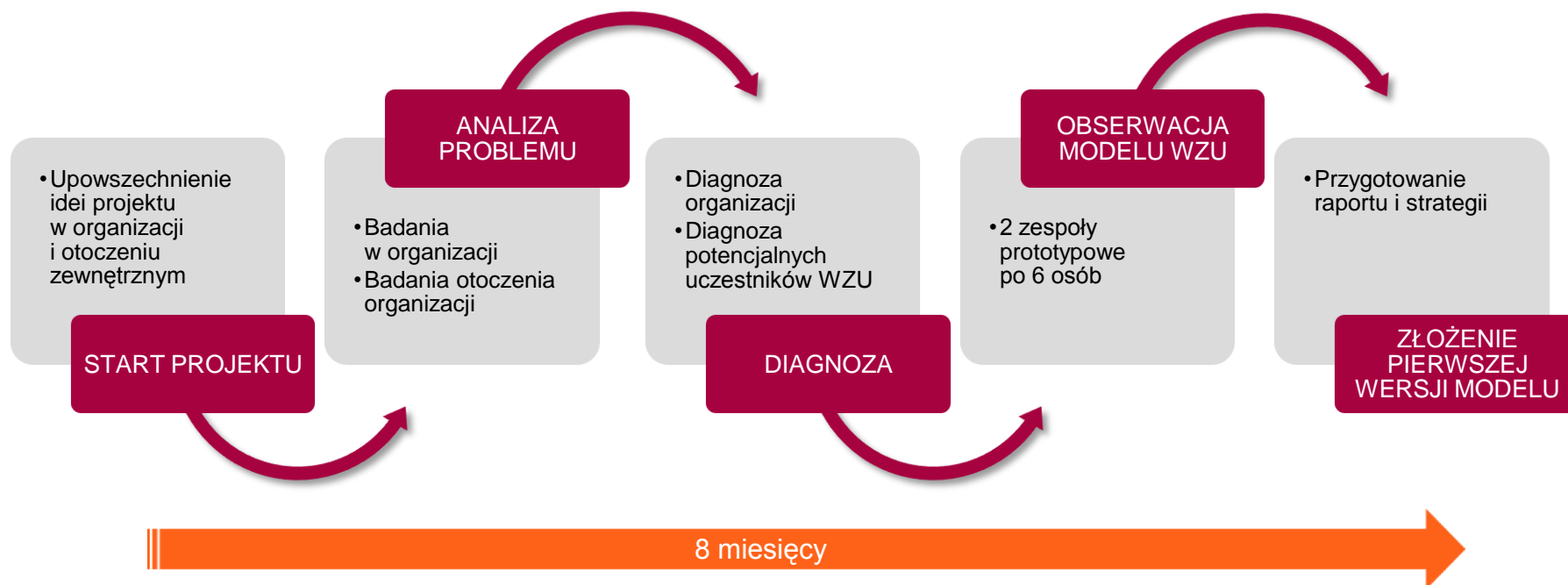
Stworzenie i testowanie modelu:
WIELOPOKOLENIOWYCH ZESPOŁÓW UCZĄCYCH SIĘ

**Produkty
projektu**

Spotkania kadry HR i zarządzającej z pracownikami
Konferencje upowszechniające
Badania ankietowe
Badanie kultury organizacyjnej
Grupy fokusowe
Powołanie zespołów
Testowanie kompetencji
Development Centre
Wywiady indywidualne
Warsztaty dla uczestników zespołów
Warsztaty dla kadry zarządzającej
Platforma wiedzy

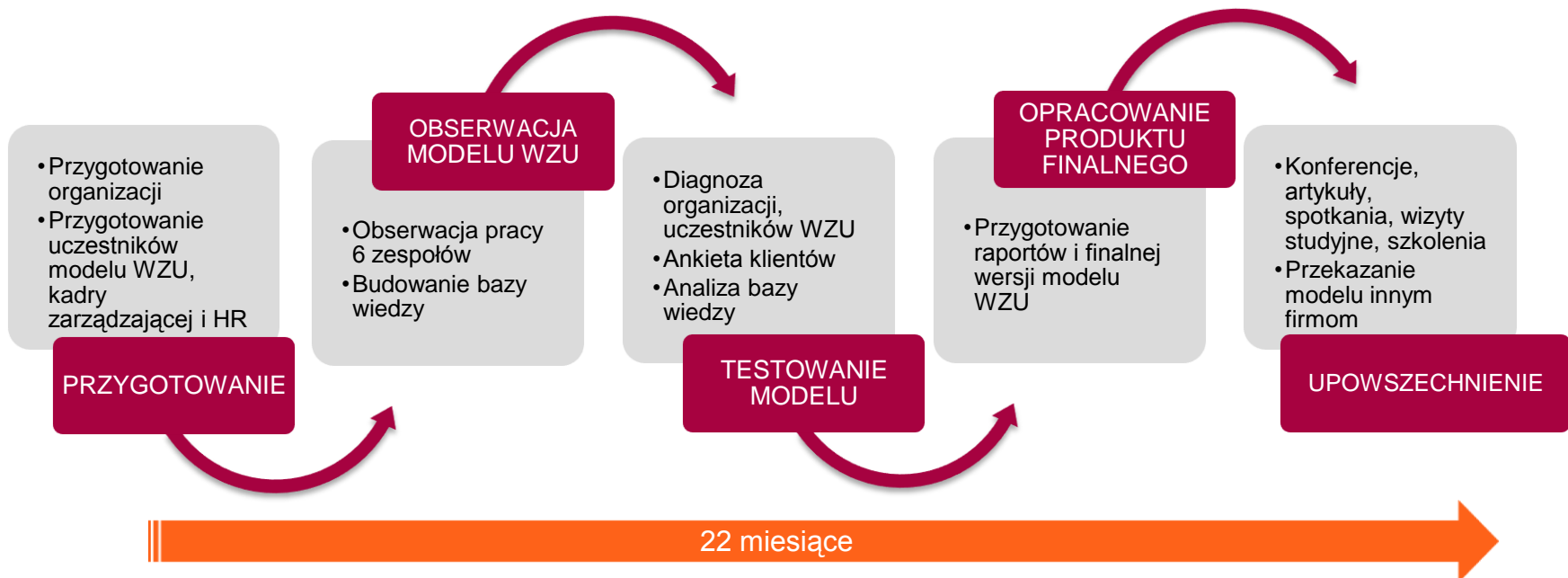


Etapy realizacji projektu **PRZYGOTOWANIE**





Etapy realizacji projektu **WDROŻENIE**





Upowszechnianie

- Strona internetowa: www.50zplusem.eu
z forum o projekcie
- Funpage na Facebook'u
- Forum na Goldenline
- Konferencje, artykuły
- Warsztaty i wizyty studyjne



Dziękuję za uwagę 😊

