



Fundacja Akceleracji i Inkubacji Biznesu

(Po)Dzielni w pracy

Model innowacji społecznej

Poznań 2019

**PROJEKTY
RYNKU
PRACY**



1
**WIOSENNY
INKUBATOR
INNOWACJI**

STOWARZYSZENIE WIOSNA:
ul. Berka Joselewicza 21
31-031 Kraków
Telefon: +48 12 421 28 54
E-mail: biuro@wiosna.org.pl

Spis treści

Wprowadzenie	2
Diagnoza	3
Synteza i cele modelu.....	4
Zespół	6
Rekrutacja.....	7
Łączenie pracowników w diady i organizacja pracy diad	9
Współpraca stażystów w diadzie	18
Relacje pracownik - pracodawca.....	18
Wsparcie opiekuna stażu i mentora dla pracowników/stażystów.....	20
Zagrożenia dla realizacji modelu i sposoby przeciwdziałania im	22
Podsumowanie.....	23

Wprowadzenie

U podstaw modelu pracy dzielonej wypracowanego w ramach innowacji społecznej „(Po)Dzielni w pracy” znajduje się połączenie perspektyw dwóch grup aktywnych uczestników rynku pracy. Potrzebą pracodawców jest znalezienie odpowiednich pracowników na stanowiska w branżach usługowych, w tym w branży usług dla biznesu (BPO) posiadających nie tylko specjalistyczne kompetencje, ale również zdolnych do efektywnej pracy w warunkach presji czasowej i wielozadaniowości. Potrzebą osób z poważnymi dysfunkcjami narządu ruchu oraz osób po kryzysach psychicznych posiadających relatywnie wysokie kwalifikacje jest znalezienie pracy na otwartym rynku w warunkach uwzględniających ich specyficzne potrzeby.

Choć często używane publicystyczne określenie „rynek pracownika” budzi wśród ekonomistów kontrowersje, faktem jest, że według danych z 2018 roku 49% pracodawców deklaruje trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Z kolei, mimo realizacji w całej Polsce, często wysokonakładowych projektów aktywizacji zawodowej dedykowanych osobom niepełnosprawnym (dalej także: ON) oraz systemu zachęt finansowych dla pracodawców zatrudniających te osoby, z których najważniejszą jest refundacja przez PFRON znaczącej części kosztów ich zatrudnienia otrzymywana przez pracodawcę, współczynnik ich zatrudnienia wyniósł w drugim kwartale 2018 roku 28%. Poziom bezrobocia wśród ON jest o 100% wyższy niż wśród całości społeczeństwa. Tymczasem średni poziom zatrudnienia ON w krajach członkowskich UE wynosi 48%, a w wielu przewyższa 60%, choć część z nich nie oferuje pracodawcom wspomnianych wyżej zachęt ekonomicznych. Już samo zestawienie przywołanych informacji pokazuje, że system aktywizacji zawodowej osób z grupy docelowej innowacji jest w Polsce mało efektywny. Mniej osób z orzeczoną niepełnosprawnością

(biorąc pod uwagę państwa członkowskie Unii Europejskiej) pracuje tylko w Rumunii, Grecji, na Węgrzech oraz na Malcie.

Wobec powyższej konkluzji środowisko profesjonalistów zajmujących się aktywizacją zawodową ON może zachować się w sposób dwojaki. Odpowiedzialność za ten stan rzeczy można przypisywać przede wszystkim osobom niepełnosprawnym, wskazując na braki w ich kompetencjach i kwalifikacjach oraz niechęć do podejmowania pracy. Dane statystyczne przekonująco uzasadniają tego rodzaju diagnozy. Można jednak próbować dociec ukrytych, bardziej złożonych przyczyn bierności zawodowej ON oraz projektować i testować, choćby w mikroskali, nowe rozwiązania. Realizując projekt w ramach Wiosennego, zespół FAIB obrał za punkt wyjścia metodę organizacji pracy znaną jako praca dzielona (*job sharing*) znaną od lat sześćdziesiątych XX wieku, choć w Europie niezbyt rozpowszechnioną. Drugą „kotwicą” naszej innowacji jest zawarte m.in. w Konwencji Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ pojęcie racjonalnego dostosowania (*reasonable accommodation*), które oznacza konieczne i stosowne modyfikacje i adaptacje niewiążące się z nieproporcjonalnymi i nadmiernymi obciążeniami, jeśli są one potrzebne w określonych przypadkach dla zapewnienia osobom niepełnosprawnym możliwości egzekwowania i korzystania z wszystkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadach równości z innymi. Jesteśmy przekonani, że racjonalne dostosowanie modelu pracy dzielonej do potrzeb grupy docelowej realizowanej przez nas innowacji umożliwi wykorzystanie *job sharing* jako efektywnego narzędzia aktywizacji zawodowej ON.

Zespół Fundacji Akceleracji i Inkubacji Biznesu

Diagnoza

U podstaw modelu pracy dzielonej wypracowanego w ramach innowacji „(Po)Dzielni w pracy” leży powiązanie dwóch strukturalnych problemów. Po pierwsze, większość pracodawców z branż usługowych, w tym usług dla biznesu **nie jest zainteresowanych zatrudnieniem ON na stanowiskach specjalistycznych i administracyjnych**. Dzieje się tak pomimo, iż coraz więcej osób niepełnosprawnych posiada kwalifikacje i kompetencje adekwatne do takich prac. Pracodawcy często obawiają się: niższej efektywności ON, dużego zaangażowania we wdrażanie osób niepełnosprawnych do pracy, nakładów finansowych na wdrożenie racjonalnych usprawnień, czy też natłoku formalności związanych z obsługą refundacji z PFRON za wynagrodzenia pracowników. W pierwszym studium przypadku stanowiącym punkt wyjścia do projektowania naszej innowacji, nawet jeśli ON przełamią te obawy, zaś kandydatka lub kandydat świetnie zaprezentuje się podczas rozmowy kwalifikacyjnej i zostanie zatrudniony, w znaczącej liczbie indywidualnych przypadków, **problemem okazuje się utrzymanie pracy**. Nowo zatrudniona osoba jest dobrze merytorycznie przygotowana do pracy i wykonuje ją z dużym zaangażowaniem. Pracuje jednak nieco wolniej niż reszta zespołu, miewa problemy w komunikacji ze współpracownikami; w warunkach wielozadaniowości doświadcza silnego stresu lub „wyłącza się”. Jeśli jest osobą niepełnosprawną ruchowo, zbyt często prosi kolegów o przeniesienie na biurko segregatora lub zrobienie herbaty, przez co odrywają się oni od własnych zadań. Osoby decyzyjne nie są zatem zadowolone z efektów pracy osoby niepełnosprawnej i jej umowa o pracę po okresie próbnym nie zostaje przedłużona. Osoba ponownie zasila szeregi poszukujących pracy, a pracodawca traci otwartość na zatrudnienie ON. Z bezpośredniej pracy z osobami niepełnosprawnymi nasz zespół zna dziesiątki historii przebiegających według tego schematu.



Po drugie, po zakończeniu ścieżki edukacyjnej na poziomie szkoły średniej, czy nawet wyższej osoba z poważną niepełnosprawnością nie podejmuje pracy. z raportu Pentor RI dla PFRON (2012) wynika, że 29% osób niepełnosprawnych ruchowo, w tym aż 76% osób niepełnosprawnych od urodzenia nigdy nie pracowało, a 63% odrzuca możliwość podjęcia pracy. **Poziom bierności zawodowej ON z wykształceniem wyższym wynosi 70%.** W drugim studium przypadku, potencjalny pracownik wraz z kolejnymi niepowodzeniami w procedurach aplikacyjnych na stanowiska w branżach usługowych lub administracji odczuwa coraz większą frustrację. Oferowane są jej tylko proste prace fizyczne znacznie poniżej kwalifikacji, a i tych nie może podjąć z uwagi na ograniczenia sprawności. W końcu wybiera życiową bierność i uzależnienie od świadczeń socjalnych, a w najlepszym razie – ucieka z rynku pracy w wolontariat, sport albo koncentruje się na prowadzeniu gospodarstwa domowego. Brak pracy zawodowej, a zatem także wynagrodzenia za nią, blokuje uniezależnienie się od wsparcia rodziny pochodzenia, a także planowanie i budowanie solidnych fundamentów dorosłego życia. Taka trajektoria wchodzenia osoby niepełnosprawnej w dorosłość była już wiele razy opisywana w literaturze naukowej i zyskała miano *niedokończonyj emancypacji*.

Synteza i cele modelu

Sformułowana powyżej diagnoza pozwala określić główny problem, na który odpowiada innowacja jako **niedostosowanie potencjału wykwalifikowanych osób z poważnymi niepełnosprawnościami do potrzeb i oczekiwań pracodawców z branż usługowych.** Przez osoby wykwalifikowane rozumiemy osoby posiadające kwalifikacje na poziomie szkoły średniej lub wyższej. Przez osoby z poważnymi niepełnosprawnościami rozumiemy posiadające ważne orzeczenie o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, potrzebujące wsparcia w wykonywaniu co najmniej części codziennych czynności, wreszcie takie, których niepełnosprawność jest widoczna (możliwa do identyfikacji) dla otoczenia. Model jest kierowany w szczególności do młodych dorosłych (w wieku 18-35 lat) osób oddalonych od rynku pracy, nie posiadających w swoich biografjach doświadczenia pracy zawodowej. Realizacja celów modelu będzie także pozytywnie oddziaływać na dobrostan tzw. opiekunów faktycznych ON (czyli osób udzielających ON wsparcia w codziennym funkcjonowaniu) oraz pozostałych członków rodzin i osób bliskich ON. Pozostałe grupy odbiorców innowacji to pracodawcy z branż usługowych działający na otwartym rynku pracy (czyli nie posiadający statusu i specyfiki Zakładu Pracy Chronionej) oraz organizacje pozarządowe zajmujące się profesjonalnie aktywizacją zawodową ON.

Głównym celem modelu jest zapewnienie stabilnej pracy osobom z niepełnosprawnościami, poprzez adaptację do ich potrzeb zasad i praktyki pracy dzielonej. Model opiera się na wartościach analogicznych do modelu zatrudnienia wspomaganego – są to: indywidualność, szacunek, samostanowienie, świadomy wybór, upodmiotowienie, poufność, elastyczność i dostępność. Jest jednak alternatywą dla trzech sposobów tworzenia miejsc pracy dla ON na otwartym rynku, które funkcjonują w ramach tegoż modelu. Chodzi o rzeźbienie stanowiska pracy, odejmowanie zadań oraz wzbogacanie stanowiska pracy. Jesteśmy bowiem przekonani, że **zamiast (nieco sztucznego) kreowania nowych stanowisk pracy (nie mających odpowiedników wśród stanowisk, na których są zatrudnieni pracownicy pełnosprawni), wystarczy zatrudnić dwie osoby niepełnosprawne na stanowisku, które w strukturze firmy/instytucji już istnieje.** W wielu firmach standardy i zakresy obowiązków są tak mocno wystandaryzowane, że tworzenie oddzielnych stanowisk „szytych na miarę” jest po prostu niemożliwe, zresztą prowadziłyby do naznaczenia ON wśród innych pracowników firmy.



Podstawowym elementem modelu jest **miesięczny staż zawodowy osób niepełnosprawnych połączonych w diady pracownicze i dzielących między siebie obowiązki oryginalnie przyporządkowane do jednego stanowiska pracy**. Wiedza i doświadczenie składające się na model mogą być zastosowane do:

-organizacji staży zawodowych w ramach projektów aktywizacji zawodowej ON oddalonych od rynku pracy;

-organizacji pracy ON zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę podczas okresu próbnego;

-organizacji regularnej pracy ON zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę na czas dłuższy niż okres próbny.

Model może być wykorzystywany bezpośrednio przez:

-pracodawców z branż usługowych – mogą oni sami prowadzić rekrutacje osób z grupy docelowej na określone stanowiska pracy, a po pozytywnej weryfikacji ich kompetencji oferować im możliwość pracy w modelu pracy dzielonej i organizować ją;

-organizacje pozarządowe zajmujące się profesjonalnie aktywizacją zawodową ON, a w szczególności prowadzeniem dla nich pośrednictwa pracy – mogą one poszukiwać potencjalnych kandydatów do pracy dzielonej, prowadzić grę rekrutacyjną z ich udziałem, a następnie proponować pracodawcom zatrudnienie na określonych stanowiskach konkretnych diad pracowniczych;

-szkoły i uczelnie, w których uczą się osoby z grupy docelowej innowacji – jeśli prowadzą działania z zakresu aktywizacji zawodowej niepełnosprawnych słuchaczy i absolwentów mogą wykorzystywać model analogicznie jak organizacje pozarządowe.

Należy podkreślić, że **zasadnym jest traktowanie jako osób oddalonych od rynku pracy także osób z poważnymi niepełnosprawnościami już zatrudnionych na okres próbny lub umowy terminowe**. Są to bowiem osoby doświadczające znacznie większego, w porównaniu z innymi pracownikami ryzyka utraty pracy, a w konsekwencji także długotrwałego poszukiwania kolejnego zatrudnienia.

Algorytm modelu przebiega następująco:

Gra rekrutacyjna --> Uformowanie diad --> Przygotowanie do stażu --> Staże --> Zatrudnienie

Model jest drugim w Polsce rozwiązaniem wykorzystującym ideę i zasady pracy dzielonej do aktywizacji zawodowej osób oddalonych od rynku pracy i pierwszym w tym zakresie dedykowanym osobom niepełnosprawnym. Model jest rozwiązaniem autorskim, wykorzystuje jednak istniejące już dobre praktyki, takie jak dofinansowania z PFRON do wynagrodzeń pracowników, czy model zatrudnienia wspomagane oraz metodologię Assessment Center.

Innowacja ma zredukować następujące szczegółowe problemy grupy docelowej:

- brak umiejętności związanych z podejmowaniem roli pracownika – np. punktualności, pracy zespołowej;
- ograniczenie możliwości pracy w warunkach wielozadaniowości i pod presją czasu;
- wąski zakres kompetencji pracowników i stażystów z grupy docelowej;



- d) ograniczenie możliwości wykonywania w trakcie pracy czynności wymagających sprawności manualnej lub ruchowej – np. wyjścia służbowe, szybkie pisanie na klawiaturze komputera;
- e) okresowe obniżenie efektywności, czy też mobilności pracownika – np. wynikające ze skutków ubocznych zażywania leków (osoby z zaburzeniami psychicznymi), czy pogorszenia się warunków atmosferycznych (osoby z niepełnosprawnością ruchową);
- f) niemożność podjęcia przez wykwalifikowane osoby z grupy docelowej pracy w wymiarze pełnego etatu – wskutek np. zwiększonej podatności na zmęczenie, konieczności długotrwałej rehabilitacji, zobowiązań rodzinnych.

Należy zaznaczyć, że choć podejmowanie zatrudnienia w systemie pracy dzielonej jest zgodne z *Kodeksem Pracy*, nie jest przezeń wprost regulowane. Na gruncie polskiego prawa pracy nie jest możliwe zawarcie jednej umowy o pracę, czy umowy stażowej łącznie z dwiema osobami. Trzeba zatem podpisywać odrębne umowy z każdym pracownikiem tworzącym diadę pracowniczą. Kwestie inne niż wchodzące w zakres indywidualnych umów (tj. np. wymiar etatu, wysokość wynagrodzenia) powinny zostać uregulowane w kontrakcie dołączonym do każdej z umów.

Fakt, że ON pracować będą w systemie pracy dzielonej **nie umniejsza wysokości refundacji przez PFRON części kosztów całkowitych wynagrodzeń zatrudnionych ON, jednak refundacja na każdego pracownika tworzącego diadę będzie proporcjonalna do części etatu, na jaką zatrudniona zostanie osoba niepełnosprawna.**

Model „(Po)Dzielni w pracy” cechuje elastyczność, można go z łatwością dostosować do konkretnych potrzeb zarówno pracodawców, jak i pracowników, czy stażystów niepełnosprawnych. Po odpowiednich modyfikacjach możliwe stanie się wykorzystanie prezentowanych tu rozwiązań w branżach innych niż usługowe, a także przez pracodawców nie będących przedsiębiorcami, np. w administracji publicznej.

W ramach modelu możliwe są następujące warianty organizacji pracy diad pracowniczych:

-wspólna praca osób zatrudnionych nad realizacją określonych zadań, w tym samym miejscu i czasie, z podziałem konkretnych czynności między pracowników/ stażystów. Np. podczas testowania innowacji diada odbywająca staż na stanowisku specjalisty ds. archiwizacji podzieliła swoje zadania w ten sposób, że m.in. osoba A odczytywała dane z dokumentów, zaś osoba B wpisywała je do bazy danych;

-podział określonych zadań między osoby tworzące diadę, pracujące w różnym czasie (z wyznaczonym dniem kontaktowym), opcjonalnie także w różnych miejscach (jeden pracownik wykonuje obowiązki w siedzibie firmy, a drugi – zdalnie).

Zespół

Model do realizacji zakłada wykorzystanie dostępnych już zasobów osobowych firm z branży usługowej (opiekunowie stażu, księgowi rozliczający dofinansowania z PFRON) oraz organizacji pozarządowych (trenerzy pracy, doradcy zawodowi, koordynatorzy). Dla realizacji modelu kluczowe są kompetencje:

-osób przygotowujących, organizujących, obserwujących i oceniających grę rekrutacyjną – w zakresie znajomości metody *Assessment Center*. Gra nie jest jednak klasyczną sesją AC, a jedynie wykorzystuje niektóre jej założenia, w tym główne: prowadzenie rekrutacji pracowników w oparciu o

ocenę bieżącego poziomu kompetencji miękkich kandydata do pracy, wykorzystywanych na danym stanowisku oraz obserwacja uczestników gry podczas funkcjonowania w konkretnej rzeczywistości zadaniowej, zbliżonej do sytuacji zawodowej.

-osób przygotowujących propozycje doboru pracowników w diady na podstawie raportów z gry rekrutacyjnej – mogą to być psychologowie, doradcy zawodowi, trenerzy pracy lub inni specjaliści posiadający znaczące kompetencje i doświadczenie w zakresie aktywizacji zawodowej ON;

-opiekunów stażu – osób bezpośrednio nadzorujących pracę ON w danej firmie. Są to pracownicy firmy, którzy posiadają co najmniej kilkuletnie doświadczenie pracy na danym stanowisku, potrafią przekazać wiedzę na temat specyfiki danego stanowiska w swojej firmie, zasad organizacji pracy i komunikowania się ze współpracownikami i wartości firmy. Powinni posiadać przynajmniej elementarne doświadczenie ze współpracy z przedstawicielami grupy docelowej innowacji w środowisku pracowniczym;

- mentorów – osób wspierających ON podczas funkcjonowania w środowisku pracy, reprezentujących w razie potrzeby interesy ON wobec przełożonych. Obszarem zainteresowania mentorów powinny być sfery życia pracowników/stażystów, pośrednio związane z pracą zawodową, np. planowanie dnia, planowanie wydatków, komunikowanie własnych potrzeb. Mentorzy mogą być osobami w żaden sposób nie związanymi z firmą, w której osoby z grupy docelowej innowacji podejmą pracę lub staż. Mentorami mogą być także osoby niepełnosprawne posiadające co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy zawodowej i potrafiące dzielić się własnymi doświadczeniami z wcześniej nieznanymi osobami, znajdującymi się w podobnej sytuacji.

Rekrutacja

Model „(Po)Dzielni w pracy” zakłada, że niepełnosprawni kandydaci do pracy/stażu rekrutowani są indywidualnie, a dopiero po zakończeniu gry rekrutacyjnej są dobierani w diady pracownicze. Wstępny etap rekrutacji obejmuje analizę dokumentów aplikacyjnych osób kandydujących do pracy. Natomiast zasadniczą część rekrutacji stanowi gra rekrutacyjna. Poprzedza ją wybór kompetencji, które zostaną zbadane oraz dokładne ich zdefiniowanie. Podczas testowania naszej innowacji, w toku gry rekrutacyjnej badano: komunikatywność, umiejętności współpracy, planowanie i organizowanie pracy (własnej i zespołu), orientację na klienta (zewnątrznego i wewnętrznego), umiejętności liderkie, a także dokładne i skrupulatne wykonywanie zadań. Kompetencje te przejawiają się w zachowaniu, wypowiedziach (słownych, pisemnych) i postawie uczestników. Każdą z kompetencji z założenia można zaobserwować przynajmniej w dwóch różnych zadaniach. Ocena dokonywana jest na bazie wystandaryzowanego arkusza obserwacji z wyszczególnionymi w nim wskaźnikami będącymi przejawami danej kompetencji. Uczestnikom komunikujemy, że będziemy dokonywać oceny wybranych kompetencji (nie wskazując, których konkretnie). Obserwatorzy podczas sesji nie przyjmują ról trenerskich i nie udzielają na bieżąco żadnych informacji (zwrotnych, korygujących, sugerujących) uczestnikom. Nie przekazują też dodatkowych wskazówek, poza tymi, które są opisane w instrukcjach do zadania. W przypadku pytań odsyłają uczestników do treści instrukcji.

Z uwagi na fakt, że w grze rekrutacyjnej uczestniczyć będą osoby z poważnymi niepełnosprawnościami oddalone od rynku pracy (a więc nie posiadające nawyku kilkugodzinnej koncentracji na wykonywaniu zadań zawodowych) należy pamiętać o tym, że:

-gra nie powinna trwać dłużej niż 4, a maksymalnie 5 godzin (z przerwą na lunch);



-gra powinna odbywać się w pomieszczeniach dostępnych i dostosowanych dla osób z dysfunkcją narządu ruchu;

-uczestnicy gry powinni mieć możliwość skorzystania ze wsparcia asystentów w zakresie czynności takich jak: dotarcie na miejsce gry i powrót do miejsca zamieszkania, skorzystanie z lunchu, wyjście do toalety.

-uczestnicy powinni wykonywać zadania zespołowe w grupach nie bardziej licznych niż 4 osoby, pożądanym jest aby w składzie każdej z grup znalazły się osoby o różnym stopniu i rodzaju niepełnosprawności;

-gra nie powinna obejmować zadań, których wykonanie będzie dla uczestników utrudnione z uwagi na rodzaj ich niepełnosprawności (np. zadań wymagających precyzji manualnej, jeśli większość uczestników gry będzie miała ograniczoną sprawność rąk).

Kluczowy jest także wybór i opis kompetencji, które zamierzamy badać. Kompetencje powinny być adekwatne do profilu stanowiska, na którym pracować ma diada ON; jednoznacznie zdefiniowane i tak samo rozumiane przez osoby oceniające. Dokładny słownik kompetencji badanych podczas testowania zawiera opis procedury rekrutacyjnej, stanowiący załącznik do modelu.

Znaczenie ma również prawidłowa konstrukcja skali oceny. Stosowana powinna być skala punktowa (np. 0 pkt – NIE, 0,5 pkt – CZĘŚCIOWO TAK, 1 pkt – TAK lub 1 – „posiada” / 0 – „nie posiada”). Odpowiednie wartości zaznaczamy na arkuszu obserwacji przy każdym wskaźniku danej kompetencji oraz rangi / poziomy globalnej oceny poszczególnych kompetencji wraz z wyjaśnieniem, co one oznaczają (np. kompetencja „komunikatywność” w skali pięciostopniowej na poziomie 3 oznaczać może, że osoba ma już wykształconą daną kompetencję, ale nieugruntowaną; zachowania będące objawami kompetencji przeplatają się bowiem z zachowaniami świadczącymi o jej braku).

Gra rekrutacyjna przeprowadzona podczas testowania innowacji zawierała następujące zadania:

a) zadania grupowe:

-projekt/inwestycja – wybór i uzasadnienie sposobu wykorzystania hipotetycznie otrzymanej przez grupę dotacji na realizację przedsięwzięcia ważnego dla lokalnej społeczności, która jednocześnie może wypromować potencjał regionu;

- produkcja łodzi – wytwarzanie i „sprzedaż” łódek z papieru, zgodnie z pisemnymi instrukcjami;

b) zadania indywidualne:

-rozmowa ze współpracownikiem – negocjacje dotyczące podziału obowiązków między poszczególnymi działami w firmie podczas realizacji pilnego zadania;

-rozmowa z klientem – wcielenie się w sprzedawcę sklepu meblowego i obsłużenie wymagającego nabywcy.

Dokładny opis zadań i roli obserwatorów w trakcie ich trwania zawiera opis procedury rekrutacyjnej, stanowiący załącznik do modelu. Rzecz jasna, osoby wdrażające model mogą wybrać i stworzyć inne zadania, stosownie do przyjętego zestawu i słownika kompetencji.



Każda z osób uczestniczących w grze rekrutacyjnej (także ta, która finalnie nie zostanie zakwalifikowana do zatrudnienia/ stażu) musi otrzymać raport z gry. W raporcie piszemy przede wszystkim o tym, co zaobserwowaliśmy (czyli o tym, co ujawniło się w trakcie realizacji zadań) oraz czego zabrakło (co się nie pojawiło / nie ujawniło). Podczas udzielania informacji zwrotnej wyjaśniamy szerzej to, co podlegało badaniu i ocenie (np. „kompetencje, czyli jeden z zasobów, z których korzystamy”; „kompetencje możemy rozwijać”; „kompetencje pomagają nam w sposób bardziej efektywny i/lub z mniejszym wysiłkiem realizować określone zadania...”), a co nie było przedmiotem badania i oceny (np. wiedza, osobowość, inteligencja, relacje). W ten sposób minimalizujemy ryzyko pewnej niewłaściwej interpretacji / błędnego odbioru raportu przez uczestnika (często wykazującego zaniżoną samoocenę). Raport piszemy językiem zrozumiałym, standardową czcionką, unikamy trudnych i abstrakcyjnych pojęć, a jeśli muszą się pojawić – tłumaczymy je.

Łączenie pracowników w diady i organizacja pracy diad

Wdrożenie osób z grupy docelowej innowacji w nowe obowiązki oraz środowisko pracy może okazać się procesem znacznie bardziej złożonym od adaptacji na nowym stanowisku osoby pełnosprawnej (nawet długotrwale oddalonej od rynku pracy), czy też pracownika niepełnosprawnego posiadającego wcześniejsze doświadczenia zawodowe. Działania, które powinny zostać podjęte w ramach tego procesu wdrożenia podzielić można na dwie grupy:

- indywidualna praca ze stażystą/ pracownikiem;
- praca z diadą stażystów/ pracowników.

Podczas prowadzenia działań z obu powyższych grup, istotnym będzie odróżnianie problemów w adaptacji do pracy, których przyczyny sytuują się po stronie samego stażysty lub jego otoczenia (rodzina, znajomi, pracownicy służb społecznych, etc.) od barier utrudniających aktywność stażysty, które są spowodowane niedostępnością (architektoniczną, komunikacyjną, społeczną) otoczenia bądź brakiem racjonalnych dostosowań w miejscu pracy.

Osoba niepełnosprawna może deklarować zrozumienie dla wymagania punktualnego rozpoczynania pracy, a nawet zobowiązywać się do punktualności, czy wręcz definiować siebie jako pracownika punktualnego. Tymczasem będzie nagminnie spóźniać się do pracy o np. pół godziny. Taki stan rzeczy może wynikać z niewłaściwego rozumienia punktualności, nie odnoszenia tego wymogu do siebie albo z wcześniejszych doświadczeń życiowych. Dla osoby, która wcześniej nie pracowała, a być może od dłuższego czasu (np. od zakończenia edukacji) nie angażowała się w znaczącym stopniu w inne obowiązki osoby dorosłej (np. prace domowe) może nie stanowić większej różnicy, o której godzinie rozpoczyna dzień. Podobnie, pracownik/ stażysta być może nie miał potrzeby ustalania celów do wykonania w danym dniu, czy też (choćby orientacyjnego) określania planu dnia. Taka postawa mogła być wzmocniana przez czynniki obiektywne (np. działanie silnych leków powodujących senność lub spadek energii, które ON musi stale zażywać albo przez mniejszą niż uwidoczniła w rozkładzie jazdy częstotliwość kursowania pojazdów niskopodłogowych, co wyklucza takie zaplanowanie podróży aby dotrzeć na czas). Dodatkowo, postawę taką mogło wzmocniać otoczenie ON, całkiem jawnie nie oczekując od nich punktualności bądź traktując z pobłażaniem każdy przypadek niepunktualności. Ważnym jest aby reagując na niezrozumiałe albo niepożądane zachowania pracownika/ stażysty, nie przechodzić od razu do ich oceny, czy wyciągania konsekwencji. Należy wcześniej upewnić się, że pracownik we właściwy sposób rozumie wydawane mu polecenia, poznać przyczynę danego zachowania, jego związek z barierami niezależnymi od woli stażysty, wreszcie

zastanowić się, czy niepożądane zachowania pracownika można wyeliminować lub złagodzić poprzez wprowadzenie racjonalnych dostosowań. W powyższej analizie pomóc może rozpisanie problemów i rozwiązań w tabeli według poniższego wzoru.

Problem/niepożądane zachowanie.	Główne przyczyny problemu.	Źródło problemu.	Rozwiązania problemu.	Możliwe racjonalne usprawnienia.

W przywoływanym przypadku, kiedy pracownik / stażysta nie jest w stanie z niezależnych od siebie przyczyn określić, o której godzinie musi wyjść z domu aby zdążyć na pojazd niskopodłogowy i dotrzeć na czas do pracy, rozwiązaniem jest przyjęcie przez przełożonego zasady „Rozpoczyna Pan/i pracę pomiędzy godziną X, a Y, i kończy ją po siedmiu godzinach”.

Przed rozpoczęciem formowania diady, osoby odpowiedzialne za przebieg stażu powinny spotkać się z osobą z każdą osobą, która może współtworzyć diadę. Celem tych spotkań ma być uzyskanie informacji nie uwzględnionych w raporcie z gry rekrutacyjnej dotyczących np.

-samodzielności w czynnościach samoobsługowych, takich jak: ubieranie się, korzystanie z toalety, przygotowanie ciepłego napoju, otwieranie i zamykanie drzwi na klucz – pozwoli to ustalić stopień samodzielności stażysty/ pracownika, ewentualnie zakres niezbędnego mu wsparcia w wykonywaniu czynności samoobsługowych w ciągu dnia pracy w siedzibie pracodawcy. Informacje te będą również przydatne w wypadku konieczności uczestnictwa ON w wyjeździe służbowym, czy szkoleniu zamiejscowym;

-samodzielności w pokonywaniu trasy miejsce pracy – miejsce zamieszkania (środkami komunikacji miejskiej lub samochodem, także w trudnych warunkach atmosferycznych, np. zimą; możliwości prowadzenia samochodu) oraz innych tras, których pokonywanie jest niezbędne z uwagi na zakres obowiązków stażysty;

-samodzielności w obsłudze urządzeń biurowych (ksero, drukarka, skaner, niszczarka, telefon – zwłaszcza jeśli dotykowy);

-szybkości pisania na klawiaturze komputera, jeśli wymagana na danym stanowisku pracy. W jej określeniu może pomóc jeden z licznie dostępnych za darmo w Internecie testów szybkości pisania;

-możliwości samodzielnego znajdowania, wyjmowania z szaf dokumentów w teczkach, segregatorach bądź luzem i przenoszenia ich w inne miejsca (np. na własne stanowisko pracy), a także przenoszenia z miejsca na miejsce przedmiotów takich jak np. zszywacz, kubek z ciepłym napojem;

-możliwości samodzielnego pokonywania barier architektonicznych (np. krawężniki, progi, schody) w siedzibie pracodawcy i jej bliskim otoczeniu (dotyczy pracy stacjonarnej);

-niestandardowych zachowaniach lub sytuacjach wymagających pomocy lub interwencji otoczenia (np. zaburzenia zachowania, epilepsja, wzmożone napięcie mięśniowe, senność, nadwrażliwość na bodźce zewnętrzne, etc.).

Aby skatalogować informacje dotyczące możliwości samodzielnego wykonywania danych czynności przez stażystę/ pracownika, ewentualnie wsparcia koniecznego do ich wykonania, warto określić skalę punktową odnoszącą się do stopnia samodzielności ON w zakresie ww. czynności. Zalecamy korzystanie z następującej skali:

- 1- Czynność wykonywana całkowicie samodzielnie bez względu na okoliczności
- 2- Czynność wykonywana samodzielnie w sprzyjających okolicznościach (np. lepszej kondycji psychofizycznej danego dnia), natomiast w okolicznościach niesprzyjających (np. silny stres powodujący zaburzenia zachowania lub wzmożone napięcie mięśniowe), pracownik/ stażysta potrzebuje wsparcia. Trzeba pamiętać, że mogą zdarzyć się sytuacje, w których czynność wykonywana całkowicie samodzielnie w sprzyjających okolicznościach, może stać się dla osoby niepełnosprawnej całkowicie niewykonalna. Tak może zdarzyć się choćby, gdy osoba z dysfunkcją narządu ruchu nie jest w stanie przejść po świeżo umytej podłodze lub też nie może dotrzeć do pracy z powodu śliskich nawierzchni zimą, czy jesienią (śnieg, lód, deszcz).
- 3- Czynność, którą pracownik/ stażysta może wykonać z odpowiednim wsparciem w każdych okolicznościach – np. potrafi zlokalizować potrzebne mu dokumenty w szafie, ale nie jest w stanie samodzielnie przenieść ich na własne biurko. Dokumenty przyniesione przez współpracownika, ON może samodzielnie wpiąć do segregatora.
- 4- Czynność, której pracownik/ stażysta nie jest w stanie wykonać w żadnych okolicznościach (nawet ze wsparciem); może tylko instruować lub nadzorować wykonanie czynności, którą w jego imieniu lub na jego rzecz wykonuje współpracownik. Sytuacja dotyczy np. braku możliwości prowadzenia samochodu przez osoby przyjmujące leki psychotropowe lub osoby, które nie mogą posiadać uprawnień do kierowania pojazdami z uwagi na poważne uszkodzenia narządu ruchu i/lub wzroku. Podobnie, pracownik/ stażysta z poważnym ograniczeniem sprawności rąk nie może ręcznie wypisywać dokumentów, lecz jest w stanie dyktować współpracownikowi, który to czyni.

Po określeniu możliwości samodzielnego wykonania czynności przez stażystę/ pracownika w powyższej skali, zalecamy wypełnienie poniższej tabeli:

Nazwa czynności lub grupy czynności.	Poziom samodzielności pracownika w wykonywaniu czynności w skali 1-4.	Okoliczności lub sytuacje wpływające na zmienność zdiagnozowanego poziomu samodzielności pracownika w wykonywaniu czynności.	Zakres wsparcia pożądanego od współpracownika w diadzie oraz pożądanego racjonalnego usprawnienia.

Informacje o możliwych niestandardowych zachowaniach osoby niepełnosprawnej wynikających z dysfunkcji powinny zostać przekazane nie tylko jej partnerowi w diadzie

pracowniczej, ale także wszystkim pracownikom jednostki organizacyjnej, w której pracuje diada, a w przypadku mniejszych firm – wszystkim pracownikom firmy.

Na niektórych stanowiskach pracy organizowanych zgodnie z założeniami naszego modelu wymagana będzie znajomość języków obcych. Może okazać się ona kluczowa na stanowiskach sprzedażowych, administracyjnych i specjalistycznych. Mając na uwadze fakt, że generalny poziom znajomości języków obcych jest wśród osób niepełnosprawnych, nawet z doświadczeniem zawodowym, znacznie niższy niż wśród osób pełnosprawnych, należy możliwie szczegółowo określić poziom kompetencji językowych pracownika w zakresie następujących elementów europejskich poziomów biegłości językowej:

1. Rozumienie:

a) Słuchanie

A1 - Stażysta/ pracownik potrafi zrozumieć znane mu słowa i bardzo podstawowe wyrażenia dotyczące jego osoby, jego rodziny i bezpośredniego otoczenia, gdy tempo wypowiedzi jest wolne a wymowa wyraźna.

A2 - Stażysta/ pracownik potrafi zrozumieć wyrażenia i najczęściej używane słowa, związane ze sprawami dla niego ważnymi (np. podstawowe informacje dotyczące jego i jego rodziny, zakupów, miejsca i regionu zamieszkania, zatrudnienia). Potrafi zrozumieć główny sens zawarty w krótkich, prostych komunikatach i ogłoszeniach.

B1 - Stażysta/ pracownik potrafi zrozumieć główne myśli zawarte w jasnej, sformułowanej w standardowej odmianie języka wypowiedzi na znane mu tematy, typowe dla domu, pracy, czasu wolnego itd. Potrafi zrozumieć główne wątki wielu programów radiowych i telewizyjnych traktujących o sprawach bieżących lub o sprawach interesujących go prywatnie lub zawodowo – wtedy, kiedy te informacje są podawane stosunkowo wolno i wyraźnie.

B2 - Stażysta/ pracownik potrafi zrozumieć dłuższe wypowiedzi i wykłady oraz nadążać za skomplikowanymi nawet wywodami – pod warunkiem, że temat jest mu w miarę znany. Rozumie większość wiadomości telewizyjnych i programów o sprawach bieżących. Rozumie większość filmów w standardowej odmianie języka.

C1 - Stażysta/ pracownik rozumie dłuższe wypowiedzi, nawet jeśli nie są one jasno skonstruowane i kiedy związki logiczne są w nich jedynie implikowane, a nie wyrażone bezpośrednio. Bez większych trudności rozumie programy telewizyjne i filmy.

C2 – Stażysta / pracownik nie ma żadnych trudności ze zrozumieniem jakiegokolwiek wypowiedzi mówionej – słuchanej „na żywo” czy odbieranej za pośrednictwem mediów – nawet przy szybkim tempie mówienia rodzimego użytkownika języka, pod warunkiem jednak, iż ma trochę czasu, by przyzwyczać się do nowego akcentu.

b) Czytanie:

A1 – Stażysta/ pracownik rozumie znane nazwy, słowa i bardzo proste zdania, np.: na tablicach informacyjnych i plakatach lub w katalogach.

A2 – Stażysta/ pracownik potrafi czytać bardzo krótkie, proste teksty. Potrafi znaleźć konkretne, przewidywalne informacje w prostych tekstach dotyczących życia codziennego,



takich jak ogłoszenia, reklamy, prospekty, karty dań, rozkłady jazdy. Rozumie krótkie, proste listy prywatne.

B1 – Stażysta/ pracownik rozumie teksty składające się głównie ze słów najczęściej występujących, dotyczących życia codziennego lub zawodowego. Rozumie opisy wydarzeń, uczuć i pragnień zawarte w prywatnej korespondencji.

B2 – Stażysta/ pracownik czyta ze zrozumieniem artykuły i reportaże dotyczące problemów współczesnego świata, w których piszący prezentują określone stanowiska i poglądy. Rozumie współczesną prozę literacką.

C1 – Stażysta/ pracownik rozumie długie i złożone teksty informacyjne i literackie, dostrzegając i doceniając ich zróżnicowanie pod względem stylu. Rozumie artykuły specjalistyczne i dłuższe instrukcje techniczne, nawet te niezwiązane z jego pracą zawodową.

C2 - Stażysta/ pracownik rozumie z łatwością praktycznie wszystkie formy języka pisanego, włączając w to abstrakcyjne lub językowo skomplikowane teksty, takie jak podręczniki, artykuły specjalistyczne i dzieła literackie.

2. Mówienie:

a) Porozumiewanie się:

A1 – Stażysta/ pracownik potrafi brać udział w rozmowie pod warunkiem, że rozmówca jest gotów powtarzać lub inaczej formułować swoje myśli, mówiąc wolniej oraz pomagając mu ująć w słowa to, co usiłuje opowiedzieć. Potrafi formułować proste pytania dotyczące najlepiej mu znanych tematów lub najpotrzebniejszych spraw – i odpowiadać na tego typu pytania.

A2 – Stażysta/ pracownik potrafi brać udział w zwykłej, typowej rozmowie wymagającej prostej i bezpośredniej wymiany informacji na znane mu tematy. Potrafi sobie radzić w bardzo krótkich rozmowach towarzyskich, nawet jeśli nie rozumie wystarczająco dużo, by samemu podtrzymać rozmowę.

B1 - Stażysta/ pracownik potrafi sobie radzić w większości sytuacji, w których można się znaleźć w czasie podróży po kraju lub regionie, gdzie mówi się danym językiem. Potrafi - bez uprzedniego przygotowania – włączać się do rozmów na znane mu tematy prywatne lub dotyczące życia codziennego (np. rodziny, zainteresowań, pracy, podróżowania i wydarzeń bieżących).

B2 - Stażysta/ pracownik potrafi się porozumiewać na tyle płynnie i spontanicznie, że może prowadzić dość swobodne rozmowy z rodzimymi użytkownikami języka. Potrafi brać czynny udział w dyskusjach na znane mu tematy, przedstawiając swoje zdanie i broniąc swoich poglądów.

C1 – Stażysta/ pracownik potrafi się wypowiadać płynnie i spontanicznie, bez zbyt widocznego namyślenia się w celu znalezienia właściwych sformułowań. Potrafi skutecznie porozumiewać się w kontaktach towarzyskich i sprawach zawodowych. Potrafi precyzyjnie formułować swoje myśli i poglądy, zręcznie nawiązując do wypowiedzi rozmówców.

C2 – Stażysta/ pracownik potrafi bez żadnego wysiłku brać udział w każdej rozmowie czy dyskusji. Dobrze zna i odpowiednio stosuje wyrażenia idiomatyczne i potoczne. Wyraża się płynnie, subtelnie różnicując odcienie znaczeń. Jeśli nawet miewa pewne problemy z

wyrażeniem czegoś, potrafi tak przeformułowywać swoje wypowiedzi, że rozmówcy są właściwie nieświadomi jego braków.

b) Samodzielne wypowiadanie się:

A1 - Stażysta/ pracownik potrafi używać prostych wyrażeń i zdań, aby opisać miejsce, gdzie mieszka oraz ludzi, których zna.

A2 - Stażysta/ pracownik potrafi posłużyć się ciągiem wyrażeń i zdań, by w prosty sposób opisać swoją rodzinę, innych ludzi, warunki życia, swoje wykształcenie, swoją obecną i poprzednią pracę.

B1 – Stażysta/ pracownik potrafi łączyć wyrażenia w prosty sposób, by opisywać przeżycia i zdarzenia, a także swoje marzenia, nadzieje i ambicje. Potrafi krótko uzasadniać i objaśniać własne poglądy i plany. Potrafi relacjonować wydarzenia i opowiadać przebieg akcji książek czy filmów, opisując własne reakcje i wrażenia.

B2 - Stażysta/ pracownik potrafi formułować przejrzyste, rozbudowane wypowiedzi na różne tematy związane z dziedzinami, które go interesują. Potrafi wyjaśnić swój punkt widzenia w danej kwestii oraz podać argumenty za i przeciw względem możliwych rozwiązań.

C1 - Stażysta/ pracownik potrafi formułować przejrzyste i szczegółowe wypowiedzi dotyczące skomplikowanych zagadnień, rozwijać w nich wybrane podtematy lub poszczególne kwestie i kończyć je odpowiednią konkluzją.

C2 - Stażysta/ pracownik potrafi przedstawić płynny, klarowny wywód lub opis sformułowany w stylu właściwym dla danego kontekstu w sposób logiczny i skuteczny, ułatwiając odbiorcy odnotowanie i zapamiętanie najważniejszych kwestii.

3. Pisanie:

A1 – Stażysta/ pracownik potrafi napisać krótki, prosty tekst na widokówce, np. z pozdrowieniami z wakacji. Potrafi wypełniać formularze (np. w hotelu) z danymi osobowymi, takimi jak nazwisko, adres, obywatelstwo.

A2 - Stażysta/ pracownik potrafi pisać krótkie i proste notatki lub wiadomości wynikające z doraźnych potrzeb. Potrafi napisać bardzo prosty list prywatny, na przykład dziękując komuś za coś.

B1 - Stażysta/ pracownik potrafi pisać proste teksty na znane mu lub związane z jego zainteresowaniami tematy. Potrafi pisać prywatne listy, opisując swoje przeżycia i wrażenia.

B2 - Stażysta/ pracownik potrafi pisać zrozumiałe, szczegółowe teksty na dowolne tematy związane ze swoimi zainteresowaniami. Potrafi napisać rozprawkę lub opracowanie, przekazując informacje lub rozważając argumenty za i przeciw. Potrafi pisać listy, podkreślając znaczenie, jakie mają dla niego dane wydarzenia i przeżycia.

C1 - Stażysta/ pracownik potrafi się wypowiadać w zrozumiałych i dobrze zbudowanych tekstach, dosyć szeroko przedstawiając swój punkt widzenia. Potrafi pisać o złożonych zagadnieniach w prywatnym liście, w rozprawce czy opracowaniu, podkreślając kwestie, które uważa za najistotniejsze. Potrafi dostosować styl tekstu do potencjalnego czytelnika.



C2 - Stażysta/ pracownik potrafi pisać płynnie, zrozumiałe teksty, stosując odpowiedni w danym przypadku styl. Potrafi pisać o złożonych zagadnieniach w listach, opracowaniach lub artykułach, prezentując poruszane problemy logicznie i skutecznie, tak by ułatwić odbiorcy zrozumienie i zapamiętanie najważniejszych kwestii. Potrafi pisać streszczenia i recenzje prac specjalistycznych i utworów literackich.

Tak szczegółowe i precyzyjne określenie poziomu kompetencji językowych stażysty jest konieczne tylko na stanowiskach, gdzie wszystkie z nich są wymagane. Zaprezentowaną skalę można stosować odpowiednio. Określając poziom kompetencji językowych stażysty należy pamiętać, że:

-**poziom samooceny osoby niepełnosprawnej często odbiega od rzeczywistego poziomu jej kompetencji – jest zaniżony lub zbyt wysoki (nierzadko z powodu zbyt małych lub zbyt dużych oczekiwań formułowanych przez otoczenie, zwłaszcza opiekunów faktycznych, pod jej adresem)**. Rozmowę ze stażystą/ pracownikiem o samoocenie jego kompetencji językowych warto uzupełnić krótkimi ćwiczeniami, pozwalającymi zweryfikować poziom faktycznych kompetencji językowych ON;

-na poziom kompetencji językowych stażysty/ pracownika mogą wpływać ograniczenia jego sprawności – niedosłuch, wady wymowy lub artykulacji, obniżona prędkość pisanania ręcznego i/lub na klawiaturze komputera;

-silny stres może czasowo obniżyć poziom kompetencji językowych osób niepełnosprawnych, przez co wyniki badania ww. kompetencji za pomocą powyższej skali będą nieadekwatne.

Posiadając możliwie pełną wiedzę na temat kompetencji indywidualnych stażystów należy przystąpić do formowania diad. Kluczowym elementem w doborze osób niepełnosprawnych tworzących konkretne diady pracownicze powinna być wzajemna komplementarność potencjałów, sytuacji społecznych i skutków niepełnosprawności. Może ona przejawiać się w następujących wariantach:

- a) najważniejsza jest komplementarność kompetencji osób tworzących diadę. W tym wypadku należy opracować dokładny słownik kompetencji wymaganych na danym stanowisku oraz określić w skali liczbowej pożądany poziom kompetencji. **Wówczas dobieramy w diadę pracowniczą osoby o „przeciwnych”, dopełniających się kompetencjach (np. osobę A, która osiągnęła poziom 4 w zakresie dokładnego i skrupulatnego wykonywania zadań, a poziom 2 w zakresie orientacji na klienta dobieramy w diadę z osobą B, która osiągnęła poziom 5 w zakresie orientacji na klienta, a poziom 3 w zakresie dokładnego i skrupulatnego wykonywania zadań)**. Taki wariant sprawdzi się na stanowiskach wielozadaniowych, na których praca wymaga umiejętności analitycznych i kreatywności. Jeśli jednak ograniczenia sprawności kandydatów do pracy lub na staż zawodowy są poważne (mogą znacznie utrudnić wykonywanie zadań zawodowych i/lub funkcjonowanie w miejscu pracy), to znaczenie pierwszorzędne powinna zyskać komplementarność pod względem ograniczeń sprawności. Nie powinny tworzyć diady np. dwie osoby z zaburzeniami psychicznymi, które zażywają leki mogące powodować zaburzenia koncentracji. Nie powinny też tworzyć diady dwie osoby z

poważną niepełnosprawnością ruchową, jeśli zakres obowiązków dla ich stanowiska powodowałby konieczność częstych wizyt na wyższych piętrach biurowca, w którym nie ma windy ani też dwie osoby z dysfunkcją rąk uniemożliwiająca kierowanie pojazdami, jeśli musiałyby szybko i często dojeżdżać do klientów;

- b) Komplementarność pod względem faktycznej możliwości wykonywania codziennych zadań dominujących w rozkładzie dnia pracy – np. **diadę na stanowisku administracyjnym tworzą dwie ON, z których jedna szybciej czyta i analizuje treści dokumentów, druga zaś szybciej pisze na klawiaturze komputera. Diadę pracowników działu handlowego tworzą osoby, z których jedna lepiej sprawdza się w obsłudze klienta „twarzą w twarz”, a druga sprawniej obsługuje rozmowy telefoniczne oraz korespondencję mailową.** Taki wariant lepiej sprawdzi się w typowej pracy biurowej;
- c) Komplementarność pod względem doświadczenia zawodowego – osoba z bardziej znaczącym doświadczeniem zawodowym, która np. wskutek długotrwałej choroby na wiele lat przerwała karierę zawodową i aktualnie powraca na rynek pracy tworzy diadę z ON -absolwentem/ką szkoły ponadgimnazjalnej (w tym uczelni wyższej) bez doświadczenia zawodowego – taka diada przypomina klasyczną relację mistrz – uczeń.

Istotnym jest by z założeń opisanych w punkcie b) nie wyciągać wniosku, że diad nie mogą tworzyć osoby z tożsamym rodzajem dysfunkcji (np. ruchową). **Różne są bowiem sposoby i poziomy funkcjonowania ON nawet z bardzo zbliżonymi zasobami – to, co graniczy z niemożliwością dla jednej osoby z daną dysfunkcją, nie musi być przez drugą z tym samym lub podobnym ograniczeniem traktowane jako szczególna trudność.** Należy też pamiętać, że diada może rozpocząć pracę tylko wówczas, jeśli dwie osoby mające ją tworzyć wyrażą wyraźną zgodę na „dzielenie” stanowiska pracy między sobą. Kiedy taka zgoda zostanie wyrażona, można przejść do szczegółowej analizy zakresu obowiązków i ich podziału między zatrudnionych. **W żadnym wypadku nie musi to być podział równy pod względem liczby obowiązków i godzin pracy oraz poziomu trudności zadań przyporządkowanych każdej osobie współtworzącej diadę.** Wymienione czynniki muszą jednak znaleźć odzwierciedlenie w wysokości wynagrodzenia pracowników tworzących diadę. Także i w tym przypadku nie może być mowa o automatycznym podziale „na pół” wynagrodzenia przynależnego pracownikowi, który w wymiarze pełnego etatu pracowałby na stanowisku pracy objętym przez diadę.

Analiza zakresu obowiązków przynależnych stanowisku pracy, na którym zostaje zatrudniona diada ON i podział obowiązków pomiędzy tworzące diadę może w praktyce zostać zorganizowany w sposób następujący:

1. Przy stole spotykają się: stażyści tworzący diadę, ich przełożony na stanowisku pracy oraz opiekun stażu, opcjonalnie także mentor.
2. Opiekun stażu lub bezpośredni przełożony odczytuje po kolei treść poszczególnych obowiązków wymienionych w zakresie. Po odczytaniu każdego z nich upewnia się, czy ON właściwie rozumieją sens i zakres danego obowiązku. Następnie pracownicy/ stażyści autodiagnostują stopień swoich kompetencji w zakresie wykonania danej czynności oraz deklarują (lub nie) gotowość wykonywania danej czynności na stanowisku pracy.
3. Jeśli autodiagnoza lub deklaracje osób tworzących diadę nie odpowiadają wiedzy bezpośredniego przełożonego/ opiekuna stażu dotyczącej kompetencji, ten ostatni zadaje



dodatkowe pytania lub prowadzi z zatrudnionymi dyskusję prowadzącą do wyjaśnienia danych rozbieżności.

4. Na podstawie listy obowiązków przyporządkowanych danemu członkowi diady, w toku dyskusji uczestnicy spotkania ustalają tygodniowy plan pracy diady rozpisany na konkretne godziny pracy. W razie potrzeby ustalane są takżeienne plany pracy stażystów/pracowników.

W sformułowaniu dziennego planu pracy stażysty pomóc może wypełnienie poniższej tabeli.

Lp.	Nazwa zadania	Czas wykonania zadania (od... do...)	Imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej	Uwagi

Ostatnim elementem uzgadniania zasad współpracy między: stażystami tworzącymi diadę; diadą, a jej przełożonym na stanowisku pracy; diadą a opiekunem stażu, wreszcie między diadą, a mentorem powinien być kontrakt zawarty (podpisany) między tymi osobami. Należy pamiętać, iż choć zatrudnienie w formie pracy dzielonej jest zgodne z *Kodeksem Pracy*, to nie ma możliwości zawarcia jednej umowy o pracę, czy też umowy stażowej łącznie z dwiema osobami. Jedynym zatem zgodnym z polskim prawem rozwiązaniem będzie podpisanie dwóch odrębnych umów o pracę/umów stażowych z każdym ze stażystów i dołączenie do każdej z nich ww. kontraktu. W kontrakcie tym powinny znaleźć się następujące elementy:

- określenie stron kontraktu – imiona i nazwiska: pracowników/ stażystów tworzących diadę, ich bezpośredniego przełożonego, opiekuna stażu i mentora oraz danych kontaktowych (numery telefonów, adresy e-mail, etc.) ww. osób.

- nazwa stanowiska pracy, na którym pracować będzie diada;

- określenie czasu obowiązywania kontraktu;

- szczegółowe określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności każdej z osób tworzących diadę (niektóre obowiązki mogą być przypisane łącznie dwóm osobom, należy to jednak wyraźnie zaznaczyć, a jeśli dotyczy, sprecyzować także okoliczności, przesądzające o tym, czy dany obowiązek będzie przypisany stażystcie A, czy też stażystcie B);

- określenie tygodniowej i dziennej normy czasu pracy dla każdego ze stażystów;

- określenie trybu pracy diady: czy pracownicy pracują jednocześnie, czy też rozłącznie (przyjęte rozwiązanie może dotyczyć całego tygodnia pracy lub też poszczególnych dni pracy); czy w przypadku pracy rozłącznej obowiązywać będzie dzień kontaktowy (pracy jednoczesnej), czy praca będzie odbywać się całkowicie/częściowo w trybie stacjonarnym/zdalnym;

- określenie zasad i trybu współpracy osób tworzących diadę z opiekunem stażu;

- określenie zasad i trybu współpracy osób tworzących diadę z mentorem;





- określenie zasad i trybu monitorowania funkcjonowania kontraktu oraz wprowadzania zmian w kontrakcie, o ile okażą się konieczne.

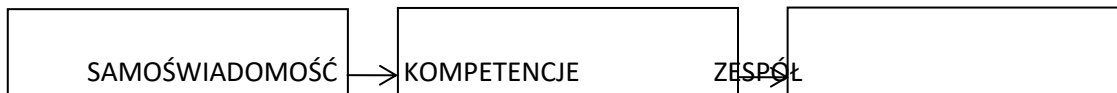
Współpraca stażystów w diadzie

Cechy charakteryzujące pożądaną relację stażysta-stażysta to:

- wzajemny szacunek;
- otwartość;
- gotowość do współpracy;
- zaufanie;
- nastawienie na realizację celu;
- zaangażowanie

W ramach pracy stażyści korzystają ze wsparcia opiekuna stażu oraz mentora, którzy czuwają nad przebiegiem stażu, a także nad współpracą stażystów w diadzie. Rozwijanie relacji współpracy powinno odbywać się w następujących obszarach:

- pogłębiania samoświadomości;
- kompetencji miękkich;
- relacji zespołowej;



Praca nad samoświadomością może odbywać się poprzez:

- realizację zadań w pracy, w których to stażysta rozpoznaje, jakie czynności przychodzą mu z większą łatwością, a jakie sprawiają mu trudność;
- analizę wykonanej przez siebie pracy;
- rozpoznawanie i nazywanie cech, które pomagają mu w realizacji zadań;
- rozmowę z mentorem
- ćwiczenia coachingowe.

Proponowane ćwiczenia coachingowe zawiera załącznik do modelu.

Relacje pracownik - pracodawca

Relacja między pracodawcą a stażystą w diadzie odbywa się przede wszystkim za pośrednictwem opiekuna stażu, który ma bezpośredni kontakt ze stażystami. Aby rozwijać potencjał

stażystów, a także wdrażać w zakres zadań, ich pracę powinno charakteryzować stopniowanie trudności - zaczynając od zadań, z którymi stażyści sobie radzą poprzez zadania, które są coraz bardziej skomplikowane. Podnoszenie stopnia trudności powinno zakładać trudność większą, lecz leżącą w zakresie możliwości realizacji przez ON. Zadania powinny stanowić dla nich wyzwanie. W ten sposób:

- podniesiona zostanie motywacja;
- zadanie będzie atrakcyjne;
- będzie leżało w granicach możliwości realizacji;
- będzie rozwojowe;
- podniesie pewność siebie;
- zminimalizuje się ryzyko niewykonania zadania lub jego błędne wykonanie.

Poniższy schemat obrazuje podnoszenie stopnia trudności zadania:

1 DZIEŃ	2 DZIEŃ	3 DZIEŃ
ZADANIE A	ZADANIE A + B	ZADANIE A + B + C
- proste; - stażysta radzi sobie z jego wykonaniem.	- stażysta wie, jak je wykonać; - posiada dodatkowy element skomplikowania; - jest atrakcyjne, bo jedynie nieco bardziej złożone od poprzedniego.	- zadanie z dodatkowym elementem skomplikowania; - stażysta wie jak je wykonać, ponieważ poradził sobie z poprzednim zadaniem; - jest atrakcyjne.

Podnoszenie stopnia trudności może odbywać się wówczas, gdy stażyści/ pracownicy nauczą się wykonywać określone zadanie prawidłowo. Jeśli przez dłuższy czas będzie ono stanowiło dla nich problem, rozwiązaniem może okazać się podział zadania na mniejsze części. Problem może stanowić także ilość zadań zaplanowanych do realizacji przez stażystów/ pracowników w ciągu jednego dnia. Tu bardzo ważna jest obserwacja przez opiekuna stażu: czy osoby radzą sobie z ilością zadań do wykonania, aby w porę rozwiązać problem. Podobnie jak stopień trudności, także i tu można stopniowo podnosić ilość zadań do realizacji, przy założeniu, że stażyści/ pracownicy wykonują poprzednie zadania terminowo (znają je i potrafią wykonać).

Taki rodzaj relacji:

- podniesie poziom zaufania do stażystów/ pracowników jako osób współtworzących zespół firmy;
- pozwoli na ich rozwój;



- otworzy na nowe środowisko;
- podniesie ich poziom motywacji;
- pozwoli na utożsamienie się ON z wartościami firmy;
- zmieni negatywne przekonania o ON jako pracownikach.

Wsparcie opiekuna stażu i mentora dla pracowników/stażystów.

Szczegółowe rozróżnienie zadań i kompetencji mentora oraz opiekuna stażu znajdują Państwo w podrozdziale „Zespół”. Rozwijając założenia zawarte tamże, wymieńmy główne obszary działań opiekuna stażu oraz mentora.

Opiekun stażu:

- zapoznanie diady ze stanowiskiem pracy, zakresem obowiązków oraz miejscem pracy;
- zapoznanie diady z regulaminami i zasadami pracy w firmie, w tym z zasadami dotyczącymi bezpieczeństwa pracy oraz ochrony danych osobowych;
- zapoznanie diady ze strukturą firmy oraz jej kulturą organizacyjną;
- udzielenie instruktażu co do właściwego sposobu wykonywania określonych czynności na stanowisku pracy;
- pośredniczenie w relacjach diady pracowniczej z kierownictwem firmy/ działu (o ile zachodzi taka potrzeba);
- monitorowanie jakości wykonywanej pracy oraz dobrej współpracy osób tworzących diadę;
- monitorowanie przestrzegania zasad kontraktu oraz zgłaszanie potrzeby jego renowacji.

Mentor:

- adaptacja ON do zmian w codziennym funkcjonowaniu związanych z podjęciem roli pracownika;
- wspieranie pracowników w tworzeniu planu dnia, tygodnia, kształtowaniu nawyku punktualności;
- wskazywanie na możliwe rozwiązania problemów i barier zaistniałych w miejscu pracy oraz np. w drodze do pracy;
- wsparcie w kształtowaniu właściwych relacji interpersonalnych z: współpracownikami w diadzie, przełożonymi, pracownikami i klientami firmy;
- wsparcie w kształtowaniu właściwych relacji interpersonalnych ON z otoczeniem, w tym z opiekunami faktycznymi (jeśli dotyczy) w procesie zmian życiowych związanych z podjęciem roli pracownika;
- wsparcie w planowaniu uzupełniania kwalifikacji i poszerzania kompetencji;
- wsparcie w przygotowaniu się do racjonalnego gospodarowania własnym budżetem.

Za rozdzieleniem funkcji opiekuna i mentora przemawia przede wszystkim kompleksowy charakter wsparcia, którego potrzebują odbiorcy innowacji podczas swoich „pierwszych kroków” na rynku pracy. Jak już wspomniano, długi okres pozostawania osoby z poważną dysfunkcją poza sferą aktywności zawodowej, może wytworzyć specyficzne zachowania i problemy, próba rozwiązania których wykraczać będzie poza możliwości opiekuna stażu, a których genezy należy szukać w organizacji życia codziennego pracowników/ stażystów. Trzeba tu podkreślić, że **rola opiekuna stażu jest dla realizacji założeń modelu kluczowa również wówczas gdy praca ON ma charakter regularnego zatrudnienia, a nie stażu zawodowego**. Dlatego osoby pełniące taką rolę należałoby nazywać raczej „opiekunami w firmie” lub w podobny sposób. Wsparcie opiekuna jest przewidywane na cały okres stażu zawodowego i może okazać się zatrudnionym ON konieczne przez cały okres ich pracy. Jednakże, tak jak ma to miejsce w modelu zatrudnienia wspomaganego, jego zakres i intensywność mogą się stopniowo zmniejszać. Decyzja o stopniowym wycofywaniu regularnego wsparcia opiekuna powinna być poprzedzona dokładną analizą potrzeb diady pracowniczej oraz konsultacjami zarówno z samymi pracownikami, jak i szefami firmy/działu. Decyzja ta powinna mieć charakter odwracalny w wypadku, gdy po pewnym czasie ponownie pojawi się potrzeba aby wsparcie zwiększyć. Z kolei wsparcie mentora ma z założenia charakter czasowy i powinno ustać po zrealizowaniu wszystkich celów wytyczonych we współpracy z pracownikami/stażystami na początku okresu zatrudnienia.

Obowiązkiem zarówno opiekuna, jak i mentora **jest udzielanie stażystom konstruktywnych informacji zwrotnych dotyczących ich funkcjonowania zawodowego i społecznego (w zakresie przynajmniej pośrednio związanym z pracą zawodową)**. Obaj specjaliści mogą, w zależności od potrzeb, pracować z całą diadą lub indywidualnie z każdą tworzącą ją osobą. Natomiast kontakt z pozazawodowym otoczeniem ON, np. ich opiekunami faktycznymi powinien być podejmowany tylko, jeśli to konieczne, tylko za zgodą zainteresowanego pracownika/stażysty i tylko przez mentora. Mentor musi zachowywać większą od opiekuna otwartość na podejmowanie w relacji z ON zagadnień związanych jedynie pośrednio ze sferą aktywności zawodowej. Należy jednak zachowywać się asertywnie i nie rozciągać swoich kompetencji mentorskich na sferę życia prywatnego stażystów/pracowników Mentor musi zachowywać się w sposób asertywny i zdecydowanie przeciwdziałać ewentualnym próbom podejmowanym przez ON przeniesienia relacji na grunt prywatny, co nie oznacza, że relacja nie może mieć mniej formalnego charakteru (np. zwracanie się do siebie po imieniu pozostaje kwestią wzajemnych uzgodnień). Ani opiekun, ani też mentor nie powinni (poza wyjątkowymi sytuacjami) przejmować roli asystenta osobistego ON i świadczyć stażystom wsparcia funkcjonalnego w miejscu pracy.

Obowiązkiem mentora jest wspólne ze stażystą uczenie się i rozwijanie przez cały czas jego wdrażania. W tym celu warto skorzystać z modelu o fundamentalnym znaczeniu - cyklu uczenia się. Technika ta polega na rozróżnieniu czterech etapów uczenia się, oraz przejściu przez każdy z nich, poprzez wykonanie przypisanych im działań.

1. Doświadcz/zrób coś-podejmujemy działanie albo przydarza nam się coś bardziej lub mniej pozytywnego;

2. Refleksja nad tym, co się wydarzyło - zastanawiamy się nad tym, co zaszło i co w związku z tym czujemy.



3. Wyciągnij wnioski- próbujemy zrozumieć przyczyny i to, jak wpisują się w szerszy kontekst; zastanawiamy się, czego możemy nauczyć się z tego doświadczenia .

4. Zaplanuj nowe doświadczenie – z myślą o dalszym uczeniu się planujemy kolejne kroki.

Po wdrożeniu się pracowników/stażystów w nowe obowiązki ich bezpośredni kontakt z opiekunem powinien następować nie rzadziej niż dwa razy w tygodniu, regularnie we wcześniej uzgodnionych terminach. Kontakt z mentorem powinien następować również dwa razy w tygodniu, z czego co najmniej raz w tygodniu powinno to być spotkanie stacjonarne. Rekomendujemy stacjonarne spotkania opiekuna z mentorem w celu wymiany informacji o funkcjonowaniu pracowników/stażystów w firmie oraz potrzebnym im wsparciu. Rozmowy takie warto zaplanować co najmniej raz na tydzień, zaś wnioski zapisywać.

Zagrożenia dla realizacji modelu i sposoby przeciwdziałania im

W okresie testowania innowacji napotkaliśmy na kilka poważnych problemów, których nie zdołaliśmy przewidzieć na etapie tworzenia założeń modelu oraz przygotowywania specyfikacji. Nie na wszystkie z nich udało nam się znaleźć perfekcyjne remedia. Organizacje i osoby zamierzające wdrażać model „(Po)Dzielni w pracy” napotkać mogą m.in. na następujące wyzwania:

- a) Brak zainteresowania dużych firm zatrudnieniem/ przyjęciem na staż ON w systemie pracy dzielonej – poszukując firm, w których uczestnicy testowania mogliby odbyć staż, negocjowaliśmy z dużymi (ogólnopolskimi) firmami w branżach: finansowej, IT oraz gastronomicznej, a także małymi jednostkami organizacyjnymi urzędów. Po początkowym okresie zainteresowania naszym rozwiązaniem następowało odsyłanie nas do osób bardziej decyzyjnych; konstatacja, że pracownik ma po prostu efektywnie pracować, więc firma nie jest właściwym miejscem na udzielanie mu wsparcia, czy też opinia w stylu „jeśli kandydat do pracy nie jest w stanie zrobić wszystkiego, czego od niego oczekuję, to po prostu zatrudnię inną osobę”. W reakcji na takie zachowania można przywołać przykłady pracowników z poważnymi dysfunkcjami, którzy dysponując odpowiednim wsparciem funkcjonalnym wnieśli istotny wkład w rozwój firmy/organizacji. Warto przypomnieć o możliwościach otrzymania przez pracodawcę zwrotu istotnej części kosztów całkowitych wynagrodzenia ON oraz dostosowania stanowiska pracy do indywidualnych potrzeb pracownika (PFRON, PUP). Przedsiębiorstwami bardziej otwartymi na wdrożenie naszej innowacji okazały się firmy małe, jednoosobowe lub rodzinne oraz podmioty ekonomii społecznej;
- b) Brak racjonalnych dostosowań w firmach, gdzie mają pracować diady wyłonione w grze rekrutacyjnej – niekiedy okazuje się, że wbrew deklaracjom pracodawców, firmy nie są przygotowane na przyjęcie diad pracowniczych, w których jedna z osób ma poważną dysfunkcję narządu ruchu, zwłaszcza jeśli porusza się ona na wózku. Aby uniknąć podobnych sytuacji należy bardzo precyzyjnie formułować oczekiwania co do dostępności architektonicznej i innych racjonalnych dostosowań w obiektach, gdzie ON wykonywać mają obowiązki zawodowe. Przed rozpoczęciem pracy, wskazana jest wizyta osoby niepełnosprawnej ruchowo pod kątem rozpoznania dostępności przyszłego miejsca pracy. W okresie testowania jeden z pracodawców, którego siedziba jest w dużej części niedostosowana architektonicznie dla ON, stworzył dla diady pracowniczej stanowisko na parterze, choć dział archiwizacyjny mieści się na czwartym piętrze. Jest to przykład



- racyjnego dostosowania angażującego niewiele zasobów pracodawcy. W ostateczności można zaproponować osobie poruszającej się na wózku zmianę trybu pracy na całkowicie zdalny. Należy być wówczas przygotowanym na odmowę i, o ile nastąpi, uszanować ją.
- c) Brak zainteresowania osób, które osiągnęły najlepsze wyniki w grze rekrutacyjnej dzieleniem pracy z innymi osobami – osobom wykazującym podobne wątpliwości należy wskazywać na fakt, że zatrudnienie w diadzie może być tylko czasowym (wstępnym) etapem kariery zawodowej. Warto przedstawiać im perspektywę wzmocnienia kompetencji i poszerzenia doświadczeń w zakresie pracy w grupie, tak bardzo pożądanym na współczesnym rynku pracy. Można przy tym nawiązywać do prawa dodatniej synergii. Ostateczna decyzja o przystąpieniu do pracy w diadzie powinna zawsze należeć do osoby bezpośrednio zainteresowanej.
- d) Problemy w komunikacji interpersonalnej osób tworzących diadę – gra rekrutacyjna powinna zostać wzbogacona o testy psychologiczne pozwalające określić wzajemne dopasowanie osobowościowe pracowników. Wiele problemów można rozwiązać podczas intensywnej pracy diady oraz stażystów indywidualnie z opiekunem oraz mentorem. Jeśli problemy są poważne, można wyznaczyć dla diady okres próbny (np. dwa tygodnie), po upływie którego wszystkie strony kontraktu podejmują decyzję, czy osoby niepełnosprawne pierwotnie dobrane w diadę będą nadal ze sobą współpracować.

Podsumowanie

Przebieg testowania modelu „(Po)Dzielni w pracy” wskazuje, że jest on efektywnym narzędziem aktywizacji zawodowej dla osób, których ograniczenia sprawności są zbyt dotkliwe aby podjęli oni pracę lub staż na samodzielnych stanowiskach. Stażyści pozytywnie oceniają zarówno przebieg uczestnictwa w procesie testowania, jak i wzrost poziomu swoich kompetencji niezbędnych na stanowiskach archiwisty lub specjalisty ds. sprzedaży w sklepie internetowym. Bardziej krytyczna jest w przypadku diady odbywającej staż na stanowisku archiwisty, ocena dokonana przez przełożonych. Wskazują oni, że choć gra rekrutacyjna dostarczyła wielu istotnych informacji dotyczących kompetencji osób tworzących diadę, to zabrakło testów psychologicznych pozwalających dopasować do siebie osobowości współpracowników. Najbardziej istotnym problemem w trakcie testowania innowacji okazał się konflikt osobowościowy dwóch osób niepełnosprawnych. Podmioty i osoby wdrażające założenia modelu w makroskali zachęcamy aby wyciągnęły wnioski ze wspomnianego doświadczenia.

Przekonanie przedsiębiorców do zatrudniania osób niepełnosprawnych w modelu pracy dzielonej wymaga spójnej i przemyślanej strategii komunikowania o walorach modelu. Przede wszystkim zaś, warto zatrudniać w tym modelu kolejne diady pracownicze i obserwować ich pracę. W mikroskali bowiem, mimo pewnych trudności, przebieg testowania innowacji przyniósł realizację większości założonych efektów innowacji oraz obiecujące doświadczenia merytoryczne.



Załącznik nr 2 do modelu innowacji społecznej „(Po)Dzielni w pracy”

Gra rekrutacyjna oparta o elementy metody Assessment Center

Założenia metodologiczne, opis procedury, szczegółowy opis zadań

Spis treści

WSTĘP.....	2
Metodologia Assessment Center (ośrodek oceny, AC).....	2
Formuła Assessment Center	2
Opis przebiegu gry rekrutacyjnej opartej o formę Assessment Center przeprowadzonej w ramach testowania innowacji społecznej „(Po)Dzielni w pracy” dn. 17.10.2018 r.....	4
OPIS NARZĘDZI	4
Słownik kompetencji	4
Zadania	7
Zadanie zespołowe PI/2A (PROJEKT – INWESTYCJA)	7
Zadanie zespołowe PŁ/2B (PRODUKCJA ŁODZI)	9
Zadanie indywidualne RW/1C (ROZMOWA ZE WSPÓŁPRACOWNIKIEM)	15
Zadanie indywidualne RK/1B (ROZMOWA Z KLIENTEM)	19
WARUNKI ORGANIZYCYJNE ORAZ DODATKOWE WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE GRY REKRUTACYJNEJ	24

WSTĘP

Metodologia Assessment Center (ośrodek oceny, AC)

Assessment Center to zbiektywizowane narzędzie wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji w celu wyłonienia kandydatów w największym stopniu dopasowanych do wymagań danego stanowiska. Założeniem tej metody jest ocena bieżącego poziomu wybranych kompetencji miękkich związanych z pracą. Podstawą konstrukcji procesu oceny jest model trójkąta kompetencji, w którym wyszczególnione są trzy składowe:

- **WIEDZA** – czy pracownik wie, co powinien robić? Czy jest świadomy własnych zasobów, ograniczeń w tym zakresie? Czy zna sposoby rozwijania własnych kompetencji wchodzących w skład profilu na jego stanowisku pracy?
- **UMIEJĘTNOŚCI** – czy kompetencję widać w działaniu pracownika? Jakie zachowania wskazują na występowanie określonej kompetencji? Jak jest nasilenie tych zachowań? Czy kompetencja przejawia się adekwatnie do sytuacji, niezależnie od okoliczności?
- **POSTAWA** – jakie jest nastawienie pracownika do wykonywanej pracy? Jaka jest jego motywacja? Na ile chce brać odpowiedzialność nie tylko za wynik, ale także za jakość pracy?

Ocena dokonywana jest przez wykwalifikowanych i przeszkolonych asesorów na podstawie obserwacji uczestników podczas funkcjonowania w konkretnej rzeczywistości zadaniowej, zbliżonej do sytuacji zawodowej.

Formuła Assessment Center

Uczestnicy AC biorą udział w kilku zadaniach przygotowanych pod kątem specyfiki i wymagań danego stanowiska. By zachować spójność oceny oraz postrzegania określonych kompetencji, asesorzy pracują na wspólnie opracowanych, zdefiniowanych i opisanych kompetencjach. Kompetencje te przejawiają się w zachowaniu, wypowiedziach (słownych, pisemnych) i postawie uczestników. Każdą z kompetencji z założenia można zaobserwować przynajmniej w 2 różnych zadaniach. Ocena dokonywana jest na bazie wystandaryzowanego arkusza obserwacji z wyszczególnionymi w nim wskaźnikami będącymi przejawami danej kompetencji.

Uczestnikom komunikujemy, że będziemy dokonywać oceny wybranych kompetencji (nie wskazując, jakich konkretnie). Asesorzy podczas sesji nie przyjmują ról trenerskich i nie udzielają na bieżąco żadnych informacji (zwrotnych, korygujących, sugerujących) uczestnikom. Nie przekazują też



dotychczasowych wskazówek, poza tymi, które są opisane w instrukcjach do zadania. W przypadku pytań odsyłają uczestników do zapoznania się z treścią instrukcji.

Po sesji asesorzy przygotowują raporty indywidualne zawierające informacje o poziomie ocenianych kompetencji. Raporty te w ustalonym wcześniej terminie przekazujemy uczestnikom podczas indywidualnych sesji informacji zwrotnych. Dodatkowo, asesorzy przeprowadzający badanie udzielają wówczas indywidualnego feedbacku dotyczącego mocnych stron oraz obszarów do rozwoju. Dzięki temu możliwe jest ukierunkowanie dalszego rozwoju i zwiększenie motywacji uczestników badania do doskonalenia siebie.

Sesja AC trwa zazwyczaj ok. 6-8 godzin zegarowych (uwzględniając przerwę lunchową). Podczas 1 sesji ocenimy 4-6 kompetencji. Sesje odbywają się na ogół w grupach 4-6 osobowych, a każdą taką grupę prowadzi para asesorów. Liczbę asesorów dobieramy adekwatnie do liczby uczestników. W przypadku większej liczby uczestników rekomendujemy ich podział i pracę w mniejszych podgrupach. Badanie możemy poprowadzić, pracując z grupami równoległe lub organizując kilka sesji w różnych terminach. Decydując się na realizację AC z kilkoma grupami równoległe, potrzebujemy jednak większej liczby asesorów oraz więcej sal/pomieszczeń do pracy.

Co należy uwzględnić oraz o co zadbać na etapie przygotowań?

1. Doprecyzowanie założeń merytorycznych:

- wybór kompetencji, jakie mają być badane w AC, w oparciu o profil / rodzaj / specyfikę stanowiska,
- omówienie, zdefiniowanie, opracowanie wybranych kompetencji – uwspólnienie terminologii,
- ustalenie skali oceny i oczekiwanego poziomu kompetencji.

2. Przygotowanie zadań oraz ćwiczeń, które pozwolą na ujawnienie badanych kompetencji.

3. Przygotowanie wszelkich niezbędnych instrukcji i materiałów dla asesorów (karty obserwacji, matryca kompetencji, role dla aktorów/asesorów) i uczestników (instrukcje do zadań, notatniki, długopisy, papier, flamastry, zakreślacze, kalkulatory – jeśli są potrzebne do wykonywania jakichś obliczeń w zadaniach).

4. Rezerwacja sal oraz cateringu.

Ważne

Kluczowy jest wybór i opis kompetencji, które zamierzamy badać. Kompetencje powinny być adekwatne do profilu stanowiska, jednoznacznie zdefiniowane i tak samo rozumiane przez osoby oceniające.

Niewłaściwy dobór zespołu oraz narzędzi może zakłócić przebieg oraz negatywnie wpłynąć na wyniki badania. Przy błędnym wyborze lub nieprawidłowej konstrukcji treści zadań nie będą miały szansy ujawnić się pożądane kompetencje. Powinniśmy zatem zachować następującą kolejność: najpierw ustalamy, co chcemy badać, a dopiero potem ustalamy, jak to będziemy mierzyć, sprawdzać, oceniać, interpretować. Asesorzy nieposiadający odpowiednich kompetencji mogą dokonać błędnej oceny kompetencji uczestników badania.

Znaczenie ma również prawidłowa konstrukcja skali oceny. Stosowana bywa skala punktowa (np. 0 pkt – NIE, 0,5 pkt

– CZĘŚCIOWO TAK, 1 pkt – TAK lub 1 – „posiada” / 0 – „nie posiada” zaznaczane są na arkuszu obserwacji przy każdym wskaźniku danej kompetencji) oraz rangi / poziomy globalnej oceny poszczególnych kompetencji wraz z wyjaśnieniem, co one oznaczają (np. kompetencja „komunikatywność” w skali pięciostopniowej na poziomie 3 oznaczać może, że osoba ma już wykształconą daną kompetencję, ale nieugruntowaną; zachowania będące objawami kompetencji przeplatają się bowiem z zachowaniami świadczącymi o jej braku; objawy kompetencji pojawiają się w sytuacjach, gdy osoba koncentruje się na tym, by zachowywać się zgodnie z daną kompetencją; w takich sytuacjach pozostaje spójność pomiędzy tym co mówi i co robi (zgodność deklaracji i zachowania)”.

Integralną częścią badania pozostaje etap informacji zwrotnych, dlatego zarówno raporty, jak i sesje feedbackowe powinny być rzetelne, merytoryczne, jakościowe. W raporcie (indywidualnym dla każdego uczestnika) piszemy przede wszystkim o tym, co zaobserwowaliśmy (czyli o tym, co ujawniło się w trakcie realizacji zadań w ramach ośrodka AC) oraz czego zabrakło (co się nie pojawiło / nie ujawniło). Podczas udzielania informacji zwrotnej wyjaśniamy szerzej to, co podlegało badaniu i ocenie (np. „kompetencje, czyli jeden z zasobów, z których korzystamy”; „kompetencje możemy rozwijać”; „kompetencje pomagają nam w sposób bardziej efektywny i/lub z mniejszym wysiłkiem realizować określone zadania...”), a co nie było przedmiotem badania i oceny (np. wiedza fachowa, kwalifikacje branżowe, osiągnięte wyniki, osobowość, inteligencja, relacje). W ten sposób minimalizujemy ryzyko pewnej niewłaściwej interpretacji / błędnego odbioru raportu przez uczestnika.

Pamiętajmy, że sytuacja, w której podlegamy ocenie, często wiąże się z obawą/lękiem oraz może powodować stres, dlatego warto zadbać o komfort uczestników badania oraz maksymalnie ograniczyć wpływ czynników zakłócających proces oceny.

Opis przebiegu gry rekrutacyjnej opartej o formę Assessment Center przeprowadzonej w ramach testowania innowacji społecznej „(Po)Dzielni w pracy” dn. 17.10.2018 r.

OPIS NARZĘDZI

Słownik kompetencji

W odpowiedzi na potrzeby zleceniodawcy, w odniesieniu do przedstawionych profili stanowisk, zdecydowano o weryfikacji w formule zadań assessmentowych 6 wybranych i następująco zdefiniowanych kompetencji.



Komunikatywność

Świadome kierowanie przebiegiem rozmowy. Przekazywanie informacji w sposób jasny: usystematyzowany, spójny, zrozumiały dla rozmówców.

Wskaźniki

1. Przekazuje istotne informacje – robi to w sposób zrozumiały, zwięzły, uporządkowany.
2. Dostosowuje sposób prowadzenia rozmowy do rozmówcy (różnicuje styl wypowiedzi w zależności od tematu, celu, osoby).
3. Prowadzi dialog (w tym: słucha innych, bierze pod uwagę argumenty własne i drugiej strony, sprawdza zrozumienie przekazywanych informacji/treści).
4. Przedstawia swoje stanowisko w sposób zdecydowany (również potrafi w sposób opanowany i spokojny rozmawiać na trudne tematy).
5. Sprawdza, czy został poprawnie zrozumiany. Podsumowuje i wyjaśnia wątpliwości.
6. Umie przekonać innych; właściwie argumentuje / wykorzystuje adekwatne argumenty, fakty, dane w celu przekonania do swoich racji/pomysłów.
7. W jasny i bezpośredni sposób wyraża swoje oczekiwania wobec innych.
8. Dbą o właściwą atmosferę rozmowy (okazuje szacunek innym).

Współpraca

Aktywne angażowanie się w prace zespołu, dążenie do wspólnej realizacji celów. Uwzględnianie perspektywy i potrzeb innych członków zespołu.

Wskaźniki

1. Uwzględnia punkt widzenia innych; uczestniczy w wypracowaniu wspólnego rozwiązania (w tym m.in.: konsultuje sposób realizacji zadań, jest otwarty na uwagi innych).
2. Dzieli się wiedzą, doświadczeniami, pomysłami.
3. Dąży do rozwiązania spraw spornych powstałych w zespole i potrafi wykorzystać ich pozytywne aspekty.
4. Inicjuje rozwiązania wspierające godzenie różnych, nawet sprzecznych interesów osób (zespołów).
5. Bierze odpowiedzialność za decyzje podjęte przez zespół (działa zgodnie z nimi, utożsamia się z nimi, przyjmuje ich konsekwencje, zarówno pozytywne, jak i negatywne).
6. Potrafi przyjąć zdanie zespołu, mimo, że ma inne zdanie na dany temat – przedkłada interes grupy nad swoje indywidualne preferencje.
7. Dostrzega i eliminuje przeszkody utrudniające współpracę.
8. Buduje poczucie wspólnego celu.

Planowanie i organizowanie pracy (własnej i zespołu)

Zarządzanie czasem oraz organizowanie pracy w sposób zaplanowany, usystematyzowany i pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów.

Wskaźniki

1. Formułuje/definiuje lub przytacza cele dla siebie i zespołu.
2. Podaje uzasadnienie wykonania danego zadania (kontekst, cele firmy, korzyści).
3. Ustala/wskazuje priorytety i planuje swoje działania zgodnie z nimi.
4. Planuje/szacuje i zabezpiecza zasoby potrzebne do realizacji zadań.
5. Monitoruje stopień realizacji zadania.
6. Radzi sobie z przeszkodami/zakłóceniami.
7. Informuje innych (współpracowników, przełożonego) o opóźnieniach/zmianach w realizacji planu/zadań.
8. Modyfikuje plan działania, jeśli wymaga tego sytuacja.

Orientacja na klienta

Rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klienta przy zapewnieniu wysokiej jakości obsługi.

Wskaźniki

1. Aktywnie uczestniczy w badaniu potrzeb klienta (słucha, pozyskuje potrzebne informacje, rozpoznaje potrzeby klienta).
2. Uwzględnia potrzeby klienta w swoich propozycjach/działaniach.
3. Dbając o klienta, nie zapomina o głównych interesach firmy (działu/zespołu).
4. Dobrze sobie radzi w sytuacjach trudnych związanych z obsługą klienta.
5. W postawie prezentuje pewność siebie.
6. W sytuacjach problemowych podaje z własnej inicjatywy propozycje rozwiązań; pomaga klientowi w rozwiązaniu jego problemu, ale nie bierze odpowiedzialności za problem klienta.
7. Panuje nad swoimi emocjami (negatywnymi) w pracy z klientem.
8. Wyraża pozytywne nastawienie i szacunek do klienta (buduje pozytywne relacje z klientem).

Umiejętności lidarskie

Wykorzystywanie możliwości zespołu do realizacji zadań poprzez stosowanie odpowiednich narzędzi. Adekwatne delegowanie zadań i efektywne mobilizowanie pracowników do realizacji zadań.

Wskaźniki

1. Jasno definiuje oczekiwania i cele.
2. Potrafi wzbudzić zaangażowanie innych / zachęca, motywuje do pracy we wspólnym celu (daje osobisty przykład, angażuje innych w pracę, mobilizuje, wspiera, pomaga, docenia).
3. Przejmuje inicjatywę w zespole, gdy sytuacja tego wymaga.
4. Dobrze radzi sobie z oporem i obiekcjami innych.
5. Udziela współpracownikowi informacji zwrotnej.
6. Odwołuje się do faktów (mówi o zachowaniach pracownika).
7. Dbą o zasoby (czas, koszty).
8. Ustala plan działań (np. kto i co zrobi).



Dokładne i skrupulatne wykonywanie zadań

Nastawienie na wykonanie zadań na wysokim poziomie, zgodnie z przyjętymi założeniami. Zwracanie uwagi na szczegóły, dbałość o poprawność.

Wskaźniki

1. Realizuje zadanie zgodnie z procedurami (np. instrukcją, założeniami, kryteriami czy wytycznymi).
2. Dbą o jakość wykonywanej pracy (wykonuje pracę starannie, z dbałością o szczegóły).
3. Dociekliwie/wnikliwie analizuje pozyskane informacje.
4. Zauważa niezgodności w instrukcji, wskazuje je we wnioskach, analizach, spostrzeżeniach.
5. Sprawdza wykonaną przez siebie pracę – weryfikuje i poprawia błędy.
6. Jest precyzyjny w swoich wypowiedziach (ustnych, pisemnych).
7. Rozróżnia informacje istotne od nieistotnych.
8. Znajduje powiązania między faktami, informacjami.

Wymienione wyżej kompetencje przejawiają się w zachowaniu, wypowiedziach (słownych, pisemnych) i postawie uczestników. Każdą z kompetencji z założenia można zaobserwować przynajmniej w 2 różnych zadaniach.

Wyniki przekazywane są uczestnikom podczas indywidualnych sesji informacji zwrotnych w formie pisemnego raportu (według załączonego wzoru) i rozmowy bezpośredniej wyjaśniającej to, co podlegało badaniu i ocenie (kompetencje jako jeden z zasobów, z których korzystamy), a co nie było przedmiotem badania i oceny (np. wiedza fachowa, kwalifikacje branżowe, osobowość, inteligencja, relacje).

Zadania

W oparciu o wybór kompetencji podyktowany rodzajem stanowisk, na jakich pracować mieliby kandydaci zrekrutowani do projektu przez zleceniodawcę, a także inne potrzeby oraz oczekiwania zleceniodawcy, zaproponowaliśmy następujące zadania*.

Zadanie zespołowe PI/2A (PROJEKT – INWESTYCJA)

Czas trwania: min. 50 min. w zależności od liczby uczestników.

Potrzebne materiały: instrukcje, notatniki, długopisy, flamastry, papier do flipchartu.



Asesor dzieli uczestników na min. 2 zespoły po min. 3 uczestników (w zależności od łącznej liczby kandydatów). Każdy z uczestników otrzymuje instrukcję do zadania. Instrukcje są jednakowe dla wszystkich.

Praca zespołów odbywa się przy wyznaczonych do tego oddzielnych stołach, tak, by zespoły sobie wzajemnie nie przeszkadzały.

Zadanie składa się z 3 części. Są to:

- 1.** Przygotowanie przez każdy z zespołów (jednocześnie w tym samym czasie) własnej propozycji pomysłu na inwestycję.

Czas: do 20 min.

- 2.** Przeprowadzenie przygotowanej przez siebie prezentacji kolejno przez każdy z zespołów. Do dyspozycji jest flipchart.

Czas: do 10 min. dla każdego z zespołów.

- 3.** Dyskusja zespołów i wybór lub wypracowanie jednego rozwiązania (wspólnej propozycji) przez całą grupę.

Czas do 20 min.

Instrukcja

Zadanie, które macie do wykonania, składa się z 3 części, są to:

- 1.** Przygotowanie przez Waszą grupę własnej propozycji – do 20 min.
- 2.** Przeprowadzenie prezentacji przez każdą grupę – do 10 min. dla każdej z grup
- 3.** Dyskusja i wybór lub wypracowanie jednego rozwiązania (wspólnej propozycji) przez cały zespół – do 20 min.

Opis sytuacji

Pracujesz (tak jak pozostali Twoi koledzy) w poznańskiej Izbie Wspierania Przedsiębiorczości (IWP). Podstawową regułą obowiązującą w IWP jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć do ustawicznego poprawiania konkurencyjności regionu i lokalnych przedsiębiorców. Stale i we wszystkich obszarach szukacie możliwości poprawy. Dzięki funduszom europejskim cyklicznie realizujecie różne projekty inwestycyjne. Z końcem grudnia Izba otrzymała dotację z Unii Europejskiej w wysokości 10 000 000 PLN na wspieranie innowacyjności w regionie.

Zadanie

Przygotujcie swoją propozycję projektu, którego realizacja w efekcie przełożyłaby się na wzrost atrakcyjności Waszego regionu na mapie Polski. Zastanówcie się, na co przeznaczyć te pieniądze (10

000 000 PLN). Uzasadnijcie, dlaczego taką zmianę/rozwiązanie/inwestycję chcielibyście wprowadzić i w jaki sposób wpłynie ona pozytywnie na lokalny rynek.

Przedstawiając swoją propozycję, podajcie konkretne argumenty, które przekonają pozostałych współpracowników, że jest ona potrzebna i korzystna. Poza pomysłem, który przedstawić, podajcie również sposób, w jaki należałoby go zrealizować oraz osoby (ich kompetencje czy pełnione funkcje), które miałyby to zrobić.

W swojej propozycji przedstawcie szacunkowo: czas realizacji, zarys planu działania, potrzebne zasoby, przewidywany koszt przedsięwzięcia (lub listę pozycji kosztowych) oraz spodziewane efekty.

W trakcie przygotowań i prezentacji możecie korzystać z flipchartu oraz pisemnych notatek.

Po zaprezentowaniu swojego stanowiska przez każdą z grup zadaniem całego zespołu będzie przedyskutowanie pomysłów i wybór jednego projektu, na który Izba Wspierania Przedsiębiorczości miałaby przeznaczyć unijną dotację. W efekcie należy przyjąć jeden projekt do realizacji, podając jego uzasadnienie w wersji pisemnej.

Zadanie zespołowe PŁ/2B (PRODUKCJA ŁODZI)

Czas trwania: 60 min.

Potrzebne materiały: instrukcje, notatniki, długopisy, flamastry (2 x niebieski, 2 x czerwony, 2 x zielony, 2 x czarny), ryza białego papieru A4.

Asesor dzieli uczestników na min. 2 zespoły po min. 3 uczestników (lub skład zespołów pozostaje taki sam jak w zadaniu PI/2A). Każdy z uczestników otrzymuje instrukcję do zadania. Instrukcje są jednakowe dla wszystkich.

Dla komfortu pracy potrzebne są duże stoły (ilość stołów równa ilości zespołów min. 3-osobowych). Praca zespołów odbywa się przy wyznaczonych do tego oddzielnych stołach, tak, by zespoły sobie wzajemnie nie przeszkadzały.

Zadanie składa się z 3 części (każda do 20 min.):

- 1.** ETAP I – zaplanowanie produkcji: nie dłużej niż 20 min.
- 2.** ETAP II – faza realizacji (wyprodukowanie zaplanowanych ilości łodzi): nie dłużej niż 20 min.
- 3.** ETAP III – spisanie wniosków: nie dłużej niż 20 min.

ETAP I

Asesor jest aktywnym uczestnikiem zadania jedynie w I etapie. Odgrywa wówczas rolę klienta i zaopatrzeniowca. Jako klient udziela informacji na temat zamówienia i wyglądu łodzi, a jako zaopatrzeniowiec sprzedaje zespołowi materiały niezbędne do wyprodukowania łodzi (kartki i flamastry).



Asesor odpowiada tylko na te pytania, które zespół zadał. Odgrywając rolę, należy przytaczać podobne wypowiedzi, aby możliwe było przeprowadzenie porównywalnego dla każdego uczestnika postępowania. Poniżej przykłady.

- Pytanie zespołu o ilość łodzi, jaką należy wyprodukować.

Odpowiedź asesora: *Kupię każdą ilość łodzi zgodną ze wskazanym podziałem procentowym. Będę przyjmował wyłącznie takie partie wyprodukowanych łodzi, które zachowują podane proporcje; poszczególne łodzie muszą być wykonane zgodnie z naszymi ustaleniami.*

- Pytanie zespołu o wzory łodzi.

Odpowiedź asesora: *Chciałbym, aby łódź według wzoru I miała zielone pasy (asesor nie doprecyzowuje, czy poziome, czy pionowe, chyba że zespół o to zapyta) na burcie i czerwone kropki na maszcie. Łódź wg wzoru II – zielona kratka na burcie. Łódź wg wzoru III – czerwone kropki na burcie i czerwone pasy na maszcie.*

- Pytanie zespołu o symbol łodzi i jego umieszczenie na łodzi.

Odpowiedź asesora: *Proszę coś zaproponować. Ten symbol w postaci trójkąta na dziobie łodzi mi odpowiada.*

- Pytanie zespołu o nazwę łodzi i jej umieszczenie na łodzi.

Odpowiedź asesora: *Proszę coś zaproponować. Ważne, żeby nazwy łodzi były z jednej kategorii (np. imiona żeńskie, nazwy ryb). Nazwa powinna być umieszczona na burcie / obok symbolu.*

Jako zaopatrzeniowiec asesor przekazuje zespołowi materiały potrzebne do produkcji łodzi, tj. kartki papieru A4 i flamastry. Ilość kartek i kolory flamastrów określa zespół. Gdy czas przewidziany na I etap upłynął, a zespół jeszcze nie dokonał zakupu (czyli po 20 min. zadania), asesor w roli zaopatrzeniowca prosi o decyzję, ile kartek i ile flamastrów chcą kupić.

ETAP II

W trakcie produkcji łodzi zespół nie może się już kontaktować ani z klientem, ani z zaopatrzeniowcem (czyli ogólnie z asesorem), poza jednym wyjątkiem – asesor może pokazać zespołowi, jak składać łódki z papieru, jeśli oczywiście zespół widzi taką konieczność. Asesor powinien zapytać, czy zaprezentować sposób składania łódek i czy ma zrobić to na forum, czy indywidualnie (z boku), pokazując technikę składania tylko jednemu z uczestników. Jeśli zespół wyrazi chęć otrzymania instruktażu, to w przypadku prezentowania sposobu składania na forum każdy z uczestników otrzymuje dodatkową kartkę, by móc składać równocześnie z asesorem swoją testową łódkę. W przypadku wyboru opcji pokazania techniki tylko jednemu uczestnikowi, asesor oddala się od wspólnego stołu z danym uczestnikiem i pokazuje mu, w jaki sposób składać łódkę, a następnie „przeszkolony” uczestnik wraca do grupy i udziela instruktażu kolegom z zespołu bądź też sam, jako jedyny, zajmuje się produkcją łódek (wszystko w zależności od koncepcji podziału pracy, zadań, ról w zespole). W momencie upłynięcia czasu na produkcję (max. 20 min. liczone od momentu ukończenia instruktażu na forum – czas opcjonalnego przeszkolenia nie wlicza się bowiem w łączny czas produkcji) asesor informuje zespół o zakończeniu II etapu i prosi o zaprezentowanie łodzi, które udało im się w wyznaczonym zadaniu wyprodukować.



Asesor sprawdza, czy ilość łodzi zgadza się z rozkładem procentowym oraz specyfikacją wyglądu łodzi. Jedynie przy spełnieniu obu tych warunków może kupić łodzie. Ważne, aby przed zaproszeniem zespołu do III etapu asesor przekazał jasną informację zespołowi, czy kupuje łodzie, czy nie, a jeśli nie, to dlaczego (bo np. nie zgadza się ilość, rozkład procentowy, wygląd nie jest zgodny ze specyfikacją itp.). Najczęściej zespół decyduje się na wyprodukowanie 10 lub 20 łódek.

ETAP III

Każdy uczestnik spisuje najpierw indywidualne wnioski, a następnie dzieli się nimi z zespołem i wspólnie dyskutują o tym, co poszło dobrze, a co źle. Asesor może angażować zespół do dyskusji, zadając dodatkowe pytania (oprócz tych wskazanych w instrukcji), np.:

- *Czy osiągnęliście cel? (Dlaczego nie? lub Dzięki czemu go osiągnęliście?)*
- *Jak Wam się razem pracowało?*
- *Ile zarobiliście? / Ile zainwestowaliście? / Ile straciliście?*

WAŻNE: w instrukcji podane są ceny sprzedaży łodzi, a nie koszty zakupu/produkcji. Pensja 0,50 zł jest traktowana jako wynagrodzenie dla jednego pracownika za udział przy budowie WSZYSTKICH łodzi. Asesor musi umieć składać łódki, by pokazać sposób ich składania na etapie II (przed przystąpieniem do fazy właściwej produkcji).

Asesor w tym zadaniu ma okazję zaobserwować: kto przyjmuje jaką rolę w zespole (lidera, członek zespołu), jakie zadania chętnie wykonuje i z jakim efektem, czy i jak zespół planuje swoje zadania, czy trzyma się tych ustaleń w trakcie produkcji łodzi, czy modyfikuje ten plan, jeśli sytuacja tego wymaga, czy zespół lub pojedynczy uczestnicy monitorują czas, weryfikują stopień i poprawność wykonania zadania (np. kontrolują jakość), jak zarządzają budżetem, a także czy i w jaki sposób przeprowadzają analizę potrzeb klienta, czy uwzględniają oczekiwania klienta w trakcie produkcji łodzi, ostatecznie jakie wnioski wyciągają po realizacji zadania (na ile są one trafne i głębokie).

Asesor nie udziela uczestnikom dodatkowych informacji poza tymi, które są podane w instrukcji (każdorazowo odsyła uczestników do zapoznania się z treścią instrukcji).

Cel zadania

Celem zadania, które macie do wykonania, jest dobre zaplanowanie pracy oraz zgodna z tym planem realizacja.

W związku z tym, że jest to praca zespołowa, wyniki pracy całego zespołu będą wpływały na ocenę każdego z uczestników.

Wasze zadanie polega na zaplanowaniu i wykonaniu w czasie nie dłuższym niż 40 min. jak największej ilości łódek zgodnych z oczekiwaniami klienta, z zachowaniem warunków poniższej instrukcji oraz podanych proporcji co do ilości jednych produktów do drugich.

Zadanie składa się z 3 etapów

1. ETAP I – zaplanowanie produkcji – do 20 min.

- Klient, jako zleceniodawca, przekazuje Wam informacje dotyczące wzorów łodzi (uzgodnienia prowadzicie z asesorem, który wcieli się w rolę klienta).



- W tej fazie określcie poziom produkcji (ile łodzi planujecie wyprodukować), dokonujecie również zakupu materiałów oraz ustalacie podział ról (kto i co będzie robił).
- 2. ETAP II – faza realizacji (wyprodukowanie zaplanowanych ilości łodzi) – do 20 min.**
- Realizujecie zaplanowaną produkcję („produkujecie” łodzie).
- 3. ETAP III – dyskusja i spisanie wniosków – do 20 min.**
- Dokonujecie wnikliwej analizy wykonanej przez siebie pracy.
 - Podsumowujecie i oceniacie swoją pracę oraz podajecie najważniejsze wnioski, w tym:
 - co powinien zawierać etap przygotowań i planowania,
 - jak optymalnie powinna wyglądać praca w etapie II (produkcji).
 - Wskazujecie również:
 - czy zrealizowaliście postawione cele,
 - co Wam ułatwiało/utrudniało pracę,
 - czy wykonując to zadanie ponownie, pracowalibyście tak samo, czy dokonalibyście jakichś zmian w fazie planowania i/lub w fazie realizacji.

Instrukcja

Zespół ma za zadanie wyprodukować 3 rodzaje łodzi wg podanego przez klienta wzoru w następującej ilości:

- łódź wg wzoru I – 30% ilości planowanej produkcji,
- łódź wg wzoru II – 40% ilości planowanej produkcji,
- łódź wg wzoru III – 30% ilości planowanej produkcji.

Klient będzie przyjmował wyłącznie takie partie wyprodukowanych łodzi, które zachowują podane wyżej proporcje ilości, a poszczególne łodzie są wykonane zgodnie z ustaleniami z klientem.

Dla obliczenia kosztów produkcji łodzi przyjmujemy, że klient, jako zleceniodawca, będzie za nie płacił. Zapłaci za wykonanie zlecenia kwotę wynikającą z pomnożenia ilości odebranych łodzi i ceny za jedną łódź.

Warunkiem zapłaty uzgodnionej ceny jest odbiór dokonany przez klienta.

Ważne!

- Każda łódź, niezależnie od wzoru, musi być oznaczona symbolem, który powinien zostać opracowany przez Wasz zespół i zaakceptowany przez klienta w toku wzajemnych uzgodnień. Symbol musi być wykonany w kolorze czarnym.
- Każda łódź musi posiadać inną nazwę. Nazwa nie może zawierać liczebników.



- Dział produkcji rozpoczyna produkcję z kapitałem 50 PLN przeznaczonym na zakup materiałów, narzędzi, opłacenia pracowników. Najniższa pensja wynosi 0,50 PLN za udział przy budowie wszystkich łódek. Z uwagi na sytuację gry symulacyjnej, koszty produkcji ograniczamy do tych parametrów.
- W fazie przetargowej uzgodniono ze zleceniodawcą, że cena jednej łodzi wynosi:
 - wzór I – 5 PLN
 - wzór II – 4 PLN
 - wzór III – 3 PLN

(ceny łodzi nie podlegają negocjacjom)

- Koszty materiałowe obowiązują w wysokości:
 - kartka papieru A4 – 2 PLN
 - pisak – 1 PLN

Materiały muszą być wykupione przed etapem produkcyjnym (od asesora).

Ustalenia z Klientem

Łódź wg wzoru I

Kolory:

.....
.....

Umiejscowienie symbolu:

.....
.....

Ilość:

.....
.....

Inne:

.....
.....

Łódź wg wzoru II

Kolory:

.....
.....

Umiejscowienie symbolu:

.....
.....

Ilość:



.....
.....
Inne:
.....
.....

Łódź wg wzoru III

Kolory:
.....
.....

Umieszczenie symbolu:
.....
.....

Ilość:
.....
.....

Inne:
.....
.....

Treść wrzutek – na każdej zmianie dajemy 2 wrzutki.

Jeden z Twoich pracowników dostał dodatkowe zadanie – przez 3 minuty nie będzie mógł pracować w pełni efektywnie. Może rozmawiać z kolegami, ale nie może wykonywać żadnej pracy manualnej (nie może składać, pisać, rysować itp.). Wyznacz tę osobę.

Jesteś chory. Przez najbliższe 3 minuty nie możesz pracować. Przekaż informację o swojej nieobecności w pracy odpowiedniej osobie.

Daj dodatkowe zadanie (zapisane na kartce) jednemu z Twoich pracowników. Ma je wykonać w 3 minuty. W tym czasie nie może wykonywać innych zadań (związanych z produkcją łodzi).

Treść zadania dodatkowego 1:



Zepsuła się jedna maszyna. Pracownicy wykonujący czynności „lakiernicze” (nanoszenie koloru na łodzie) przez 3 minuty mają postój.

Zepsuła się maszyna. Pracownicy składające łodzie przez 3 minuty mają postój.

Daj dodatkowe zadanie (zapisane na kartce) jednemu z Twoich pracowników. Ma je wykonać w 3 minuty. W tym czasie nie może wykonywać innych zadań (związanych z produkcją łodzi).

Treść zadania dodatkowego 2:

Zadanie dodatkowe 1

Opisz proces produkcji łodzi:

Zadanie dodatkowe 2

Zapisz problemy, na które natrafiliście podczas dotychczasowej produkcji łodzi:

Zadanie indywidualne RW/1C (ROZMOWA ZE WSPÓŁPRACOWNIKIEM)

Czas trwania: min. 30 min. w zależności od liczby uczestników.

Potrzebne materiały: instrukcje, notatniki, długopisy.

W zadaniu bierze udział uczestnik i przynajmniej jeden asesor (rekomendujemy jednak dwóch asesorów – jeden występuje w roli aktora, a jeden w roli obserwatora i oceniającego). Uczestnicy otrzymują instrukcję w tym samym czasie i zapoznają się z nią we wspólnej sali. Na czas realizacji zadania (tj. odegrania scenki z asesorem) przechodzą kolejno do innej sali (lub sal w przypadku prowadzenia przez kilka par asesorskich kilku grup równolegle).

Zadanie składa się z 3 części:



1. Część I – indywidualne przygotowanie się uczestnika do spotkania z asesorem. Uczestnik może sporządzić plan rozmowy i zabrać swoje notatki na II część zadania. Po upływie czasu asesor zbiera od uczestników instrukcje. Pozostawia im notatki, które sporządzili na potrzeby realizacji tego zadania.

Czas: do 10 min.

2. Część II – realizacja zadania, tj. przeprowadzenie przez uczestnika rozmowy ze asesorem (zgodnie z celem i instrukcją zadania).

Czas: do 10 min.

3. Część III – po realizacji zadania uczestnik wraca do sali, w której przygotowywał się do zadania, i tam spisuje wnioski

(zgodnie z instrukcją zadania). Czas: do 10 min.

Rola aktora/asesora

Aktor/asesor jest raczej biernym uczestnikiem rozmowy. Odpowiada tylko na te pytania, które kandydat/uczestnik zadał. Podąża za swoim rozmówcą.

Odgrywając rolę, należy przytaczać przedstawione poniżej lub podobne wypowiedzi, aby możliwe było przeprowadzenie porównywalnego dla każdego uczestnika postępowania:

- *My w sprzedaży mamy dużo swojej pracy, ja jestem rozliczana z pozyskania klientów, nie bardzo mam nawet kiedy się za to zabrać.*
- *Rozumiem, że organizacja konferencji mocno dociąga wasz dział, ale to nie do końca my się tym zajmujemy.*
- *Czego byście potrzebowali, żeby wasza praca przebiegała sprawniej?*
- *Możemy wcześniej dostarczyć informacje, ale musimy wiedzieć, co jest dla was ważne.*
- *Może ktoś inny powinien się zaangażować, rozmawiałas/-eś z szefem? A może firma zewnętrzna, która mogłaby was w tym wyręczyć?*
- *Ta konferencja już niedługo, a ja nie mam jeszcze zaproszeń. Zawsze nas wspieraliście w tym zakresie, a teraz nie mamy nawet zredagowanej treści. Przecież nie mogę zaprosić klientów na ostatnią chwilę, bo nikt nie przyjdzie.*

Jeśli uczestnik w niewielkim stopniu dopuszcza do głosu swojego rozmówcę, nie pyta go o zdanie/opinię, nie angażuje do rozmowy, to:

- aktor/asesor okazuje zniecierpliwienie,
- aktor/asesor jest mniej zainteresowany rozmową/spotkaniem,
- aktor/asesor stawia opór, zgłasza obiekcje wobec proponowanych mu rozwiązań,
- aktor/asesor nie dąży do znalezienia wspólnego rozwiązania; przeciwnie – podsyca konflikt interesów.



Jeśli uczestnik pyta o zdanie/opinię, angażuje swojego rozmówcę do dialogu, wykazuje postawę partnerską, otwartą na dialog i znalezienie wspólnego rozwiązania, to:

- aktor/asesor okazuje zainteresowanie,
- aktor/asesor podąża za propozycjami uczestnika i jest skłonny na nie przystać.

Instrukcja

Zadanie, które masz do wykonania, składa się z 3 części.

1. Część I – przygotowanie do spotkania – do 10 min.
2. Część II – przeprowadzenie rozmowy ze współpracownikiem – do 10 min.
3. Część III – zapisanie wniosków – do 10 min.

Przeczytaj poniższy opis sytuacji i zastanów się nad tym, jak porozmawiać ze współpracownikiem, by osiągnąć swój cel. Podczas przygotowywania się do rozmowy możesz zrobić notatki i później z nich korzystać.

Sytuacja

Pracujesz w dziale marketingu firmy szkoleniowej (realizujecie szkolenia dla specjalistów i menedżerów z zakresu tzw. umiejętności „miękkich”, np. efektywnego komunikowania się, współpracy, skutecznego zarządzania). Jednym z Twoich zadań jest wsparcie działu sprzedaży (przedstawicieli handlowych) przy organizacji konferencji branżowych.

Jesteś w firmie stosunkowo niedługo. Większość pracowników działu sprzedaży pracuje w firmie dłużej niż Ty. Masz jednak poczucie, że przy organizacji konferencji dział marketingu jest obciążony zbyt dużym zakresem zadań. Organizacja konferencji powinna bowiem leżeć w dużej mierze po stronie działu sprzedaży (przedstawicieli handlowych). To oni bowiem pracują na co dzień bezpośrednio z klientami, mają z nimi stały kontakt, obsługują ich także w trakcie konferencji. Twój dział (marketing) powinien tylko doraźnie wspierać dział handlowy przy organizacji takich przedsięwzięć, np. redagując treść zaproszeń, które handlowcy wysyłają do klientów, przygotowując foldery i materiały, które rozdawane są uczestnikom podczas konferencji, dbając o przygotowanie atrakcyjnego stoiska firmy.

Teraz jesteście na etapie przygotowań do kolejnej konferencji. Sytuacja jak zwykle się powtarza. Dostrzegasz, że większość pracy operacyjnej spada ostatecznie na dział marketingu. Chcesz to zmienić.

Za chwilę spotkasz się z koleżanką, która pracuje na stanowisku przedstawiciela handlowego. **Twoim zadaniem jest przeprowadzenie z nią rozmowy po to, by ustalić zasady współpracy i spowodować, by Twoja koleżanka (współpracownik) nie przerzucała swoich zadań na Ciebie i Twój dział.**

Wnioski

Zapisz swoje spostrzeżenia i wnioski po wykonaniu tego zadania. Weź pod uwagę swoje zachowania, co i jak zrobiłaś/eś. Twoje notatki zachowamy do analizy. Zapisz je w sposób czytelny dla innych.

- **Co według Ciebie poszło dobrze podczas tej rozmowy (co zrobił/abyś tak samo, gdybyś prowadził/a taką rozmowę kolejny raz)?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- **Co zrobił/abyś inaczej, prowadząc tę rozmowę ponownie (jakich błędów byś uniknął/ęła)?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- **Co sprawiło Ci największą trudność w przeprowadzeniu tej rozmowy?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- **Co osiągnąłeś/aś poprzez to spotkanie?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

▪ **Inne wnioski/refleksje.**

.....

.....

Zadanie indywidualne RK/1B (ROZMOWA Z KLIENTEM)

Czas trwania: min. 30 min. w zależności od liczby uczestników.

Potrzebne materiały: instrukcje, notatniki, długopisy.

W zadaniu bierze udział uczestnik i przynajmniej jeden asesor (rekomendujemy jednak dwóch asesorów – jeden występuje w roli aktora, a jeden w roli obserwatora i oceniającego). Uczestnicy otrzymują instrukcję w tym samym czasie i zapoznają się z nią we wspólnej sali. Na czas realizacji zadania (tj. odegrania scenki z asesorem) przechodzą kolejno do innej sali (lub sal w przypadku prowadzenia przez kilka par asesorskich kilku grup równoległe).

Zadanie składa się z 3 części:

1. Część I – indywidualne przygotowanie się uczestnika do spotkania z asesorem. Uczestnik może sporządzić plan rozmowy i zabrać swoje notatki na II część zadania. Po upływie czasu asesor zbiera od uczestników instrukcje. Pozostawia im notatki, które sporządzili na potrzeby realizacji tego zadania.

Czas: do 10 min.



2. Część II – realizacja zadania, tj. przeprowadzenie przez uczestnika rozmowy ze asesorem (zgodnie z celem i instrukcją zadania).

Czas: do 10 min.

3. Część III – po realizacji zadania uczestnik wraca do sali, w której przygotowywał się do zadania, i tam spisuje wnioski (zgodnie z instrukcją zadania).

Czas: do 10 min.

Rola aktora/asesora

Aktor/asesor jest raczej biernym uczestnikiem rozmowy. Odpowiada tylko na te pytania, które kandydat/uczestnik zadał. Podąża za swoim rozmówcą.

Informacja dla asesora: przygotowujesz się właśnie do remontu swojej sypialni. Planujesz go zrobić w przeciągu 2-3 miesięcy. Masz 2-letnie dziecko, które nad ranem lubi przychodzić do waszego łóżka (Twojego i partnerki/partnera). Łóżko, jakie macie, jest wąskie (120 x 200cm), więc chciałbyś/abyś wymienić je na dużo szersze (180 x 200cm) i najlepiej z twardszym materacem, bo na obecnym jest Ci niewygodnie (boli Cię kręgosłup i szyja, nie wysypiasz się dobrze). W związku z tym, że materac będzie większy, to będzie się to wiązało także z nowym łóżkiem (ramą), ale nad tym się jeszcze nie zastanawiałeś/aś, bo to wybór materaca jest dla Ciebie priorytetem – zależy Ci, aby był wygodny i zdrowy dla Ciebie i dla Twojego dziecka (skoro ostatecznie też na nim śpi). Nie masz jeszcze sprecyzowanych oczekiwań. Na razie odwiedziłeś/aś jeden salon i szukasz dalej. Chcesz porównać ofertę, ale i ceny. Cena jest istotna, bo planujecie generalny remont sypialni (wyprowadziłeś/aś dziecko z sypialni do jego pokoiku) i każda oszczędność jest ważna. Zależy Ci także na transporcie, ponieważ nie masz na tyle dużego samochodu, by samodzielnie przewieźć materac do domu. W poprzednim salonie nie podobała Ci się obsługa (byli nachalni, a jednocześnie mało zainteresowani Twoimi potrzebami, oferowali drogi transport nawet na terenie miasta).

Twoje odpowiedzi (o ile uczestnik zapyta) skupiają się wokół następujących założeń:

- będzie to wymiana mniejszego materaca na większy, miękkiego na twardszy;
- do tej pory nie przywiązywałeś/aś wagi do tego, na czym śpisz, ale teraz jesteś bardziej świadomy/a, że komfortowy sen przekłada się na dobre samopoczucie i regenerację organizmu; generalnie prowadzicie zdrowy tryb życia, więc w sferze wypoczynku też chciał/abyś wprowadzić dobre zmiany;
- zależy Ci, aby materac nie był alergiczny (np. bo będzie spać na nim także Twoje dziecko);
- nie lubisz remontów i nie planujesz szybko następnego; masz nadzieję, że jak już teraz kupisz nowy materac, to posłuży Ci bez problemu przez najbliższe lata i nie będziesz musiał/a ponownie go wymieniać, że nic się z nim niepożądanego nie stanie
- w weekendy lubicie z rodziną wylegiwać się w łóżku – Ty pijesz kawę, a dziecko mleko, sok; niestety, często wiąże się to z tym, że łóżko jest zalewane (obecnie nie masz pokrowca czy dodatkowej maty na materac, ale może sprzedawca wpadnie na to, by to zaproponować ☺);



- planujesz kupić materac dopiero za 2 miesiące, ponieważ teraz masz jeszcze inne wydatki.

Jeśli uczestnik przedstawia zalety swoich produktów przed sprawdzeniem Twoich potrzeb:

- aktor/asesor okazuje zniecierpliwienie,
- aktor/asesor jest mniej zainteresowany/a,
- aktor/asesor oznajmia, że jeszcze za wcześnie na zakup, że musi porównać jeszcze inne oferty,
- aktor/asesor nie podejmuje decyzji – odkłada ją w czasie.

Jeśli uczestnik przedstawia zalety swoich produktów po sprawdzeniu Twoich potrzeb i robi to w odniesieniu do nich:

- aktor/asesor okazuje zainteresowanie – słucha, podąża za jego propozycjami,
- aktor/asesor jest zainteresowany kupnem.

Instrukcja

Zadanie, które masz do wykonania, składa się z 3 części, są to:

- przygotowanie się do rozmowy – do 10 min.
- przeprowadzenie rozmowy z klientem – do 10 min.
- podsumowanie – zapisanie wniosków z przeprowadzonej rozmowy – do 10 min.

W tym zadaniu wcielasz się w rolę sprzedawcy w sklepie z materacami do spania – „Zdrowy sen”. Twoim zadaniem jest przeprowadzenie rozmowy z potencjalnym klientem. Chcielibyśmy zobaczyć, w jaki sposób prowadzisz rozmowę, zdobywasz informacje na temat potrzeb i oczekiwań klienta, radzisz sobie z jego ewentualnymi obiekcjami.

Przeczytaj poniższy tekst, a następnie przez 10 minut zastanów się, jak przeprowadzić rozmowę z klientem. Możesz zaplanować tę rozmowę oraz sporządzić notatki. Twoje notatki zachowamy do analizy. Zapisz je w sposób czytelny dla innych.

Zadanie

Jesteś sprzedawcą w salonie z materacami do spania. W swojej ofercie posiadacie szeroką gamę różnych materaców:

- kieszeniowe:
 - materace zapewniają ergonomiczne podparcie dla kręgosłupa dzięki 7 strefom twardości
 - elastyczność punktowa materaca – materac ugina się tylko w miejscu nacisku
- sprężynowe:
 - materace sprężynowe są bardzo trwałe – to wysoki komfort w rozsądnej cenie
 - materace odpowiednie dla osób puszystych
 - materace polecane jako materace hotelowe
- piankowe:
 - materace antyalergiczne
 - zapewniają doskonałą amortyzację sylwetki
 - idealne dla dzieci i osób o małej masie ciała

- materace posiadają warstwy masujące
- termoelastyczne:
 - pianka memory zapewnia świetne dopasowanie do sylwetki
 - gwarantowane odczucie otulenia i relaksu
 - punktowe ugięcie materaca
- lateksowe:
 - wysoka sprężystość, elastyczność i wytrzymałość
 - odpowiednie rozwiązanie przy problemach z kręgosłupem
 - materace antyalergiczne

Oferujecie także akcesoria (kołdry, poduszki, pokrowce na materace i pościel), a niedługo poszerzycie swoją ofertę o ramy do łóżek (drewniane, metalowe, tapicerowane, dziecięce, piętrowe).

Dodatkowo zapewniacie klientom atrakcyjne usługi:

- raty 0%
- darmowa dostawa w promieniu 20 km
- gwarancja do 10 lat
- możliwość zamówienia materaca na wymiar
- testowanie materaca z możliwością zwrotu w ciągu 30 dni
- wysyłkę w ciągu 24 godz. wybranego modelu materaca, który jest dostępny magazynie

Do sklepu, w którym pracujesz, wchodzi klientka. Przez chwilę rozgląda się po salonie. Widzisz, że w ręce ma już jakieś katalogi z materacami konkurencyjnych firm.

Przeprowadź rozmowę handlową z klientką w taki sposób, aby uzyskać od niej jak najwięcej informacji potrzebnych do zaproponowania jej odpowiedniego produktu z Twojej oferty oraz przekonać ją do zakupu materaca właśnie w Twoim salonie.

Wskazówka: unikaj pytań zamkniętych (tak/nie), sprowokuj klienta do swobodnej wypowiedzi.

Rozmowę możecie przeprowadzić przy biurku.

Wnioski

Zapisz swoje spostrzeżenia i wnioski po wykonaniu tego zadania. Weź pod uwagę swoje zachowania, co i jak zrobiłaś/eś. Twoje notatki zachowamy do analizy. Zapisz je w sposób czytelny dla innych.

- **Co według Ciebie poszło dobrze podczas tej rozmowy (co zrobił/abyś tak samo, gdybyś prowadził/a taką rozmowę kolejny raz)?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....
.....

- **Co zrobił/abyś inaczej, prowadząc tę rozmowę ponownie (jakich błędów byś uniknął/ęła)?**

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

- **Co sprawiło Ci największą trudność w przeprowadzeniu tej rozmowy?**

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

- **Co osiągnąłeś/aś poprzez to spotkanie?**

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



▪ **Inne wnioski/refleksje.**

WARUNKI ORGANIZACYJNE ORAZ DODATKOWE WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE GRY REKRUTACYJNEJ

Wymagania lokalowe:

- 1 duża sala, w której uczestnicy realizują zadania zespołowe oraz przygotowują się do zadań indywidualnych,
- min. 1 mniejsza sala, w której odbywają się zadania indywidualne (ilość sal zależy jest od liczby uczestników, podobnie jak liczba asesorów),
- sala/strefa do odpoczynku dla uczestników z serwisem kawowym, przekąskami.

Ponadto, w salach niezbędne są stoły i krzesła. Do zadań zespołowych min. 3 krzesła do każdego jednego dużego stolika (dla jednego zespołu). Ilość stolików i krzesła zależy od ilości zespołów/uczestników. W zadaniach indywidualnych, w każdej sali, w której zadanie jest przeprowadzane, powinien być 1 stolik i co najmniej 3 krzesła (dla uczestnika

i asesorów: obserwatora/aktora).

Podstawowe, niezbędne materiały:

- flipchart + papier,
- kolorowe mazaki (flamastry, pisaki, zakreślacze),
- długopisy,

- białe kartki A4,

- notesy, kartki do sporządzania notatek.

Łączny czas trwania sesji zależy jest od ilości uczestników oraz organizacji dnia. Podane w zadaniach czasy są czasami maksymalnymi, których nie należy przekraczać (asesor sygnalizuje upływ czasu / kończy zadanie w momencie, gdy czas na nie przewidziany minął). Jeśli uczestnik jest gotowy, by przystąpić do zadania szybciej (tzn. nie wykorzystuje całego czasu na etapie przygotowania) i sygnalizuje to otwarcie, to może zacząć realizację wcześniej. Nie wpływa to w żaden sposób (negatywnie ani pozytywnie) na jego ocenę. Maksymalny czas realizacji pozostaje bowiem dla tej osoby dalej taki sam (czyli jeśli uczestnik przygotowuje się w krótszym czasie, a do tego nie wykorzysta pełnego czasu przeznaczanego na realizację zadania, to całe zadanie skończy wcześniej). Pomiędzy zadaniami rekomendujemy także krótkie, regeneracyjne przerwy kawowe (10 min.), opcjonalnie również dłuższą przerwę lunchową (30 min.). Przerwy po zadaniach są czasem, w którym asesory uzupełniają własne notatki, dokonują częściowych ocen, cząstkowych podsumowań, uzupełniają karty obserwacji.



Załącznik nr 1

Propozycje ćwiczeń coachingowych dla osób tworzących diady pracownicze (do wykorzystania przez opiekunów stażu i mentorów).

Opracowała Katarzyna Czapiewska

1. PYTANIA POGŁĘBIAJĄCE:

- A) Co dziś zrobiłem/zrobiłam dobrze?
- B) Co przychodziło mi z łatwością?
- C) Jakie zadanie wykonałem/wykonałam z przyjemnością?
- D) Co było dla mnie ciekawe?
- E) Co było dla mnie nudne?
- F) Co było dla mnie trudne?
- G) Czego nie udało mi się zrobić?
- H) Jakie zadanie zabrało mi najwięcej czasu?

I odpowiednio:

- A) W czym jestem dobry/dobra?
- B) Jaka moja cecha ułatwiła mi zadanie?
- C) Jakie zadanie lubię wykonywać?
- D) Co intrygowało mnie w ciekawym dla mnie zadaniu?
- E) Co mnie nudziło w określonym zadaniu?
- F) Czego nie lubię robić?
- G) Czego nie potrafię wykonać?
- H) Nad jaką cechą muszę popracować, aby wykonać to zadanie szybciej?

2. MÓJ POTENCJAŁ I KOMPETENCJE



Z poniższej rozsypanki wybierz kompetencje, które cechują Ciebie. Jeśli nie ma tam jakiejś, którą posiadasz, dopisz:

Komunikatywność

Ugodowość Wychodzenie z inicjatywą Uśmiech
Dokładność Ustalanie priorytetów Przewodzenie
Kontrolowanie
Spokój
Doprowadzanie zadań do końca Pomysłowość Otwartość
Cierpliwość
Praca zespołowa Kreatywność Empatia
Analiza Uważne słuchanie Precyzja w działaniu
Optymizm Energia
Rozwiązywanie problemów Wejście w rolę
Dystans do siebie Szybkie uczenie się
Umiejętność działania pod presją czasu
Umiejętności negocjacyjne
Szybkie podejmowanie decyzji Śmiałość
Perswazja Asertywność Wykorzystywanie wiedzy
Terminowość Lekkie pióro Wyciąganie wniosków
Logiczne myślenie Punktualność Szybkie liczenie
Rzetelność
Umiejętności mediacyjne Towarzystwość



Działanie:

.....

.....

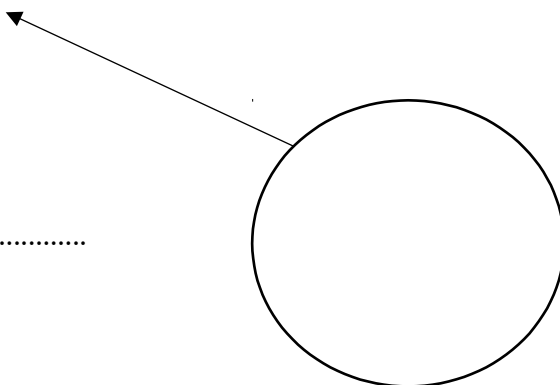
Kompetencja,

Umiejętność,

Kwalifikacja:

.....

ZADANIE



Zadanie:.....

1. Działanie 1 (np. Tomek):.....

2. Działanie 2 (np. Tosia):.....

3. Działanie 3 (np. Tosia):.....

4. Działanie 4 (np. Tomek):.....

5. Działanie 5 (np. Tosia):.....

6. Działanie 6 (np. Tomek):.....

