**Regulacja zdolności do pracy
w małych i mikroprzedsiębiorstwach UE za pomocą narzędzi multimedialnych**



**Narzędzie 11**

**Ocena zarządzania pracownikami**

**Cel**

**Dobry zespół jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu przez Twoją firmę. Jego sukces zależy w dużej mierze od pracowników. To, czy ludzie wnoszą do firmy swoje pomysły i umiejętności, zależy w znacznym stopniu, od jakości zarządzania personelem. Decydującymi wyzwaniami dla dobrego zarządzania pracownikami są: zwiększenie atrakcyjności pracy dla pracownika oraz znalezienie, promowanie i zatrzymanie dobrych pracowników.**

**Narzędzie to może być stosowane przez samego przedsiębiorcę - nawet bez wsparcia wewnętrznego lub zewnętrznego konsultanta.**

**Lista kontrolna wspiera priorytetyzację właściwych i koniecznych do podjęcia działań.**

**Grupa docelowa**

**Kadra kierownicza, właściciele i dyrektorzy zarządzający.**

**Korzyści**

**W ocenie zarządzania pracownikami znajdziesz wiele sugestii jak dobrze zarządzać pracownikami. Ocena pomaga wzmocnić i zmotywować pracowników, dzięki czemu można osiągnąć wyższą produktywność.**

**Czas trwania**

**Narzędzie ocena zarządzania pracownikami jest narzędziem analitycznym, które może przyczynić się do sukcesu Twojej firmy – 30 minut poświęcone na wykonanie oceny będzie dobrze zainwestowanym czasem.**

**Sposób korzystania z narzędzia**

**Lista kontrolna składa się z 12 części:**

* **Planowanie kadrowe**
* **Rozwój pracowników**
* **Rekrutacja pracowników**
* **Działania motywujące pracowników**
* **Dobra atmosfera w pracy**
* **Komunikacja wewnętrzna, jako zadanie kierownictwa**
* **Ukierunkowane wykorzystanie różnorodności pracowników**
* **Atrakcyjność pracodawców**
* **Podstawowe postawy pracowników**
* **Wyjaśnianie i przekazywanie wartości i zasad**
* **Znajomość własnych mocnych i słabych stron**
* **Plan działania**

**Sprawdź zgodnie z "systemem świateł drogowych", które stwierdzenia odnoszą się do Twojej firmy (zielone), które są częściowo prawdziwe (niebieskie), a które raczej nie są prawdziwe (czerwone). W planie działania określ najważniejsze działania, którymi chcesz się zająć w swoim przedsiębiorstwie. Zwróć uwagę na wszystkie te punkty, w których została zaznaczona pilna potrzeba działania (czerwony) lub potrzeba działania (niebieski).**

| **1. Planowanie kadrowe** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **1.1** | **Wymagania kadrowe i plan kadrowy** **Znam swoich pracowników i wiem, co potrafią. Określam nasze (obecne i przyszłe) potrzeby kadrowe w zależności od rynku i naszej strategii oraz dokonuję odpowiednich planów kadrowych.** *(Na przykład: Wprowadź aktualne dane pracowników, w tym wiek, kwalifikacje, funkcję itp. zaplanuj przyszłe wymagania kadrowe (jakie kwalifikacje będą wymagane w przyszłości? Ilu pracowników jest potrzebnych do przyszłych zadań?), zdefiniuj sposoby planowania kadrowego i przedyskutować je z pracownikami)*  |  |  |  |
| **1.2** | **ZACHOWANIE WAŻNEJ WIEDZY W FIRMIE****Dbam o to, aby istniejąca wiedza została zachowana nawet w przypadku zmiany lub niepowodzenia poszczególnych osób w przedsiębiorstwie.** *(Na przykład: dokumentuję, którzy pracownicy posiadają ważną wiedzę, dokumentuję i aktualizuję wiedzę o procesach operacyjnych (np. wprowadzając instrukcje obsługi i eksploatacji itp. przepisy dot. zastępstw)* |  |  |  |
| **1.3** | **PLANOWANIE REINTEGRACJI****W przypadku dłuższych nieobecności pracowników (np. urlop wychowawczy, choroba), pozostaję z nimi w kontakcie. Wspólnie z pracownikami, których to dotyczy, dbam o to, jak może przebiegać reintegracja po powrocie do pracy.** *(Na przykład: rozmowy przed i w trakcie nieobecności, informowanie o wszystkich wydarzeniach w przedsiębiorstwie w międzyczasie, wczesny kontakt w celu ponownego przyjęcia, wspólne planowanie działań na rzecz reintegracji, przestrzeganie przepisów prawnych dotyczących reintegracji w przedsiębiorstwie)* |  |  |  |

| **2. Rozwój pracowników** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **2.1**  | **OMÓWIENIE PERSPEKTYW ROZWOJU Z KAŻDYM PRACOWNIKIEM****Raz w roku rozmawiam z każdym pracownikiem o jego perspektywach w firmie. Uzgadniam z każdym pracownikiem konkretne kroki rozwojowe.***(Na przykład: pytam o zadowolenie, osobiste oczekiwania i cele pracownika, udzielam informacji zwrotnej na temat wydajności i zachowania pracownika, wyjaśniam sprawy osobiste)* |  |  |  |
| **2.2**  | **DOKSZTAŁCANIE I JAKOŚĆ KWALIFIKACJI****Zajmuję się realizacją dokształcania. Wspólnie z pracownikami sprawdzam jakość i korzyści płynące z dokształcania.** *(Na przykład: organizacja i finansowanie doskonalenia zawodowego, badanie i omawianie korzyści z doskonalenia zawodowego, uruchamianie procesów uczenia się i ich promowanie w przedsiębiorstwie, np. poprzez wymianę koleżeńską)* |  |  |  |
| **2.3**  | **WYKORZYSTANIE UMIEJĘTNOŚCI STARSZYCH PRACOWNIKÓW I EMERYTÓW****Wraz ze starszymi pracownikami zastanawiam się, w jaki sposób możemy wykorzystać ich umiejętności w ostatniej fazie pracy lub po zakończeniu życia zawodowego.** *(Na przykład: Bycie dostępnym jako mentor dla nowych i młodszych pracowników, wykonywanie instrukcji pracy, konsultant w zespołach roboczych, obserwacja rynku i obsługa klienta)* |  |  |  |

| **3. Rekrutacja pracowników** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **3.1**  | **szkolenia****Nasze przedsiębiorstwo prowadzi szkolenia, aby zabezpieczyć zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników również w przyszłości.** *(Na przykład: kontakty ze szkołami i instytucjami edukacyjnymi, współpraca szkoleniowa z innymi firmami, reklama wśród młodych ludzi dotycząca perspektyw zawodowych w firmie i w zawodzie, przekwalifikowanie)* |  |  |  |
| **3.2**  | **Otwarcie się na nowe grupy docelowePodczas rekrutacji personelu zastanawiam się, w jaki sposób możemy dotrzeć również do nowych grup docelowych.***(Na przykład: osoby zmieniające zawód, długotrwale bezrobotni, osoby bez kwalifikacji zawodowych, osoby porzucające naukę, kobiety pracujące w zawodach tradycyjnie postrzeganych, jako męskie i odwrotnie, osoby starsze jako stażyści, imigranci).* |  |  |  |
| **3.3**  | **RÓŻNE KANAŁY REKRUTACJI****Myślę o sposobach i kanałach, których możemy użyć, aby przyciągnąć pracowników.***(Na przykład: pracownicy rekrutują pracowników, portale społecznościowe i giełdy szkoleniowe w Internecie, prezentacja firmy w szkołach, wyższych szkołach zawodowych i uniwersytetach, rekrutacja zagranicznych wykwalifikowanych pracowników)* |  |  |  |

| **4. Działania motywujące pracowników** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **4.1**  | **SPECJALNE MODELE CZASU PRACY****Oferuję moim pracownikom indywidualną organizację czasu pracy. Regulacje dotyczące czasu pracy są wyraźnie uzgodnione z pracownikami w formie pisemnej.** *(Na przykład: raportowanie czasu pracy, godziny pracy oparte na zaufaniu, telepraca, niepełny wymiar godzin, modele czasu pracy dostosowane do etapu życia).* |  |  |  |
| **4.2**  | **SPECJALNE FORMY WYNAGRODZENIAW firmie istnieją specjalne formy wynagrodzenia za szczególne świadczenia i sytuacje życiowe. Kryteria przyznawania wynagrodzenia specjalnego są dobrze znane.***(Na przykład: udział w zyskach, wsparcie emerytalne, premie (za wyniki, lojalność, jubileusze), samochód służbowy, telefon komórkowy, laptop)* |  |  |  |
| **4.3**  | **NOWI PRACOWNICYDbam o to, aby nowi pracownicy byli szkoleni w sposób zorganizowany i w odpowiednim czasie otrzymywali wszystkie niezbędne narzędzia pracy i informacje.***(Na przykład: jasny opis zadań i procesów, mentor towarzyszący w pracy i wyjaśniający otwarte pytania, osobiste przedstawienie współpracowników, powitanie)* |  |  |  |

| **5. Dobra atmosfera w pracy** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **5.1**  | **WYKORZYSTYWANIE MOCNYCH STRON - AKCEPTOWANIE GRANIC - KOMPENSOWANIE SŁABOŚCIWiem, że każdy z pracowników ma określone mocne i słabe strony, ograniczenia. Odpowiednio wykorzystuję umiejętności pracowników.***(Na przykład: co pracownicy lubią robić, którzy pracownicy pasują do jakich klientów i do jakiej funkcji)?* |  |  |  |
| **5.2**  | **PROMOWANIE DUCHA PRACY ZESPOŁOWEJDbam o to, aby w firmie panowała dobra atmosfera w zespole. Tworzę poszczególne zespoły w taki sposób, aby funkcjonowały one dobrze zarówno pod względem zawodowym, jak i osobistym - "chemia" musi być właściwa.***(Na przykład: regularne dyskusje w zespole, konflikty są rozwiązywane i wyjaśniane bezpośrednio, organizowane są działania społeczne - wspólne świętowanie, uprawianie sportu)* |  |  |  |
| **5.3**  | **ZWRACAM UWAGĘ NA OSOBISTE WARUNKI ŻYCIAUwzględniam szczególną sytuację osobistą i warunki życiowe poszczególnych pracowników tak, aby wpływ otoczenia osobistego w jak najmniejszym stopniu wpływał na wyniki pracy.** *(Należą do nich na przykład: godziny pracy, które pozwalają pracownikom na pewien stopień elastyczności, reintegracja po chorobie, w szczególnych przypadkach udzielanie pracownikom czasu wolnego w krótkim terminie (np. wizyta z dzieckiem u lekarza, opieka nad członkami rodziny).* |  |  |  |

| **6. Komunikacja wewnętrzna, jako zadanie kierownictwa** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **6.1**  | **TECHNIKI DOBRYCH ROZMÓW** **Jest dla mnie jasne, że w rozmowach mój rozmówca często nie rozumie tego samego, co ja. Znam techniki dla sukcesu dobrej komunikacji i potrafię je zastosować.** *(Na przykład: przygotowanie się do rozmowy i w razie potrzeby wcześniejsze ułożenie słów kluczowych, jasny i jednoznaczny język, przykłady wyjaśniające wypowiedzi, zadawanie pytań, pozwolenie rozmówcy na wypowiedź)* |  |  |  |
| **6.2**  | **TWORZENIE SZEROKIEGO WACHLARZA MOŻLIWOŚCI KOMUNIKACYJNYCHWspieram szeroki wachlarz możliwości dla pracowników w firmie, aby mogli wypowiadać się na tematy, które ich dotyczą.***(Na przykład: kąciki wypoczynkowe, kuchnia do kawy/herbaty, wspólne przerwy, drzwi otwarte, stolik dla stałych bywalców, "skrzynka na sugestie")* |  |  |  |
| **6.3**  | **REGULARNa INFORMacja****Regularnie informuję pracowników o ważnych wydarzeniach. Jestem do dyspozycji w przypadku pytań pracowników i szybko na nie odpowiadam.** *(Na przykład: informacje o nowych produktach, projektach i klientach, informacje o rozwoju biznesu i strategii, informacje o zmianie zakresu obowiązków, nowi pracownicy)* |  |  |  |

| **7. Ukierunkowane wykorzystanie różnorodności pracowników** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **7.1**  | **KORZYSTANIE Z RÓŻNORODNOŚCIWykorzystuję ludzi o różnych sytuacjach życiowych, jak również z różnych kontekstów społecznych i kulturowych na stanowiskach, na których mogą oni wnieść do firmy swoje szczególne doświadczenia i cechy.***(Na przykład: kobiety na stanowiskach kierowniczych, pracownicy z różnych środowisk społecznych i kulturowych, pracownicy z niepełnosprawnością, pracownicy o szczególnych umiejętnościach)* |  |  |  |
| **7.2**  | **WYKORZYSTYWANIE MOCNYCH STRON STARSZYCH PRACOWNIKÓWZnam specyficzne mocne strony starszych pracowników. Wspólnie z nimi zastanawiam się, jak najlepiej wykorzystać te mocne strony w pracy i w kontaktach z klientami***(Starsi pracownicy częściej niż młodsi posiadają takie umiejętności jak: rzetelność, świadomość jakości, orientacja na klienta, staranna praca z niskim poziomem błędów, spokój w krytycznych sytuacjach)* |  |  |  |
| **7.3**  | **Troska o mŁODYCH LUDZI mierzących się z trudnościamiProwadzę ukierunkowane działania mające na celu wspieranie młodych ludzi, którzy mają problemy z odnalezieniem się w życiu zawodowym. Wiem, że niektórym młodym ludziom i praktykantom może zająć nieco więcej czasu odnalezienie się w życiu zawodowym i w przedsiębiorstwie.***(Na przykład: wyznaczanie mentorów dla stażystów, uczenie podstawowych umiejętności, takich jak umiejętność uczenia się, prowadzenia rozmów z innymi, uprzejmość i punktualność, pomoc w przygotowaniu do egzaminów).* |  |  |  |

| **8. Atrakcyjność pracodawców** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **8.1**  | **ZWIĘKSZANIE ATRAKCYJNOŚCI PRACODAWCYJestem świadomy/ świadoma naszych mocnych stron, jako kierownictwa firmy, potrafię je nazwać i dalej rozwijać.***(Atrakcyjności pracodawcy można doświadczyć na przykład w: dobrej atmosferze pracy, doceniającym kierownictwie, dobrze zaprojektowanym miejscu pracy)* |  |  |  |
| **8.2**  | **PREZENTOWANIE ATRAKCYJNOŚCI PRACODAWCY NA ZEWNĄTRZAby przyciągnąć dobrych pracowników, aktywnie prezentuję się na zewnątrz jako dobry menedżer/ dobra menadżerka. Menedżerowie i pracownicy są "ambasadorami" firmy.** (Atrakcyjność pracodawcy na zewnątrz reprezentowana jest na przykład przez: kulturalny wygląd i przyjazną prezencję w kontaktach z klientami, Internet, ulotki, media społecznościowe, udział w regionalnych targach, artykuły w prasie regionalnej) |  |  |  |
| **8.3**  | **ZAANGAŻOWANIE W SPRAWY lokalneWspieram projekty społeczne, ekologiczne lub kulturalne w naszym otoczeniu lokalnym. Informuję o tym publicznie zgodnie z hasłem: "Czyń dobro i mów o tym".***(Na przykład: długotrwałe wspieranie stowarzyszeń lokalnych, organizacji pomocowych, organizowanie zbiórek pieniędzy, odpowiedzialna produkcja przyjazna środowisku)* |  |  |  |

| **9. Podstawowe postawy pracowników** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **9.1**  | **ZAUFANIE I SAMODZIELNOŚĆUfam pracownikom, że dobrze rozwiążą powierzone im zadania na swój własny sposób. Zachęcam ich do samodzielnej pracy.** *(Na przykład: jako firma jesteśmy otwarci na nowe i nietypowe rozwiązania dla pracowników, motywuję pracowników do otwartego radzenia sobie z błędami i wspólnego uczenia się na błędach)* |  |  |  |
| **9.2**  | **rzetelnośćJasno i jednoznacznie mówię, czego oczekuję od pracowników. Dotrzymuję słowa danego pracownikom.***(Na przykład: przed zmianą zadań i warunków pracy pracownik jest informowany i wspólnie poszukujemy rozwiązania)* |  |  |  |
| **9.3**  | **ANGAŻOWANIEAngażuję moich pracowników w projektowanie procesów operacyjnych. Chcę korzystać z ich wiedzy i umiejętności oraz doceniać ich jako ekspertów do pracy w naszej firmie.** *(Na przykład: angażowanie pracowników w rozwój produktów i usług, wspólna ocena doświadczeń pracowników w kontaktach z klientami, pytanie o doświadczenia związane z warunkami pracy i ich wspólna poprawa)* |  |  |  |

| **10. Wyjaśnianie i przekazywanie wartości i zasad** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **10.1**  | **ZNACZENIE PRACYPrzekazuję pracownikom korzyści, jakie chcemy osiągnąć dzięki naszej pracy wobec klientów i społeczeństwa.***(Na przykład: w rozmowach z pracownikami wielokrotnie poruszany jest temat korzyści, które mają zostać stworzone - ta pożądana korzyść jest zapisywana na piśmie i jest również w widoczny sposób formułowana na zewnątrz)* |  |  |  |
| **10.2**  | **podstawowe wartości****Mam jasny obraz tego, które wartości przyczyniają się do sukcesu naszej firmy. Sformułowaliśmy wartości i zasady, które są niezbędne dla firmy.** *(Na przykład: uznanie, uczciwość, odwaga, duch zespołowy, niezawodność, bezpieczeństwo, zdrowie, przestrzeganie terminów, pracowitość, ambicja, jakość, zadowolenie klienta, tradycja, innowacyjność. Wszyscy pracownicy wiedzą, na czym opiera się sukces firmy)* |  |  |  |
| **10.3**  | **PRZYKŁAD WARTOŚCIJako menadżer/menadżerka daję przykład. Pokazuję, jak wartości są realizowane w praktyce.***(Na przykład: regularnie odbywają się dyskusje o tym, jak wartości mogą być realizowane również w życiu codziennym. Konkretne przykłady z sytuacji w pracy odzwierciedlają praktykę orientacji na klienta, dotrzymywanie terminów lub docenianie itp.)* |  |  |  |

| **11. Znajomość własnych mocnych i słabych stron** | **Dotyczy**(brak potrzeby działania)) | **Częściowo prawdziwe**(potrzeba działania)) | **Raczej nie prawdziwe**(pilna potrzeba działania) |
| --- | --- | --- | --- |
| **11.1**  | **JASNOŚĆ, CO DO MOCNYCH I SŁABYCH STRONMam jasność, co do swoich mocnych i słabych stron jako lider. Staram się być świadomy/świadoma swoich specyficznych cech.***(Na przykład: świadomość tego, co inni we mnie cenią, a czego nie lubią, refleksja nad mocnymi i słabymi stronami także z osobami spoza firmy, korzystanie z testów i seminariów w celu uzyskania jasnego obrazu siebie)* |  |  |  |
| **11.2**  | **SZCZERE SPOTKANIA Z PRACOWNIKAMINie odniosę sukcesu na dłuższą metę, jeśli nie będę robić tego, co mi odpowiada. Mogę śmiało radzić sobie z moimi osobistymi słabościami.***(Na przykład: Prowadzę niezobowiązujące rozmowy na temat atmosfery w firmie i szukam aktywnego kontaktu z pracownikami, aby poznać ich (prywatne) troski)* |  |  |  |
| **11.3**  | **ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCHMyślę o tym, jak mogę rozwijać swoje umiejętności. Korzystam na przykład ze wsparcia przyjaciół, współpracowników lub konsultantów.***(Na przykład: wyznaczam cele i dokonuje ich przeglądu, wykorzystuję literaturę i autoewaluację, oferty szkoleniowe i coaching, aby wypracować mocne strony i wspierać własny rozwój)* |  |  |  |

**Ewaluacja**

**W planie działania, zdefiniuj najważniejsze środki, jakie zamierzasz podjąć w firmie. Aby to zrobić, spójrz na wszystkie te punkty kontrolne, w których została zaznaczona pilna potrzeba działania (czerwony) lub potrzeba działania (niebieski).**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Plan działania** |
| **Co?****(Jakie działanie jest podejmowane?)** |  |  |  |
| **Dlaczego?****(Dalsze uszczegółowienie działania i określenie celów)** |  |  |  |
| **Kto jest odpowiedzialny?** |  |  |  |
| **Kto wspiera?** |  |  |  |
| **W jakim okresie będzie realizowane działanie?** |  |  |  |
| **Jakie są koszty realizacji?** |  |  |  |
| **Uwagi** |  |  |  |

**Źródło: Narzędzie to zostało opracowane w ramach projektu "AKKU". Projekt ten był finansowany przez Federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych (BMAS) w ramach Inicjatywy Neue Qualität der Arbeit (INQA) i był profesjonalnie wspierany przez Federalny Instytut Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (BAuA) w Berlinie. Partnerami wiodącymi projektu byli: ZWH Düsseldorf, IST Wuppertal, d ialogo Wuppertal, IAW (Instytut RWTH Aachen).**