



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
oraz Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

**Program warsztatów integracyjnych - wsparcie współpracy
międzypokoleniowej pod kątem reorganizacji - WARIANT 1 (współpraca
międzypokoleniowa - podział obowiązków)**

Wskaźnik: 6_3_9

Opis elementu: Warsztat stanowi narzędzie wsparcia współpracy międzypokoleniowej w firmie pod kątem podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy grupą pracowników w wieku 50+ (w tym przygotowujących się do emerytury) a ich młodszymi współpracownikami, którzy przejąwszy kompetencje, zachowają w firmie cenną wiedzę i umiejętności.

Cele:

- w zakresie wiedzy: dostarczenie pracownikom z grup wiekowych 50+ i 30- wiedzy o planowaniu procesu przekazywania i przejmowania (sukcesji) obowiązków zawodowych
- w zakresie umiejętności: zwiększenie umiejętności komunikowania się i planowania współpracy pomiędzy pracownikami z ww. grup, stosowanie metod i narzędzi dzielenia obowiązków z pracownikiem z innej grupy wiekowej
- w zakresie postawy: uświadomienie pracownikom z ww. grup istotności procesu reorganizacji i sukcesji, uwrażliwienie na perspektywę wieku jako istotnej kategorii determinującej ścieżkę kariery zawodowej

Spodziewane efekty i sposoby ich pomiaru:

- jak wyżej (cele zdefiniowane dla szkolenia), pomiar za pomocą ankiety ewaluacyjnej oraz oceny dokonywanej przez przełożonego po zakończeniu szkolenia

Adresaci: pracownicy z grupy wiekowej 50+ oraz ich młodsi współpracownicy (szczególnie w wieku 30-), przygotowujący się do podziału bądź przekazania obowiązków zawodowych; szkolenie przydatne będzie także pracownikom odpowiedzialnym za procesy zarządzania zasobami ludzkimi (reprezentanci działów HR i pionu kierowniczego)





Czas trwania: 1 dzień / 6 godzin, wliczając przerwy (częstotliwość i czas trwania przerw zgodnie z potrzebami grupy)

Nazwa i czas trwania modułu	Treść modułu, metody pracy	Niezbędne materiały
Wprowadzenie i integracja (max. 30 min.)	Prezentacja trenera, celów i tematyki szkolenia. Prezentacje pracowników biorących udział w szkoleniu (jeżeli grupa złożona jest z pracowników, którzy dobrze się znają i współpracują ze sobą, to można – wykorzystując ideę odwróconej perspektywy – poprosić o przedstawienie się krzyżowo (np. dana osoba przedstawia osobę siedzącą naprzeciwko, po prawej/lewej stronie, itp.) Kontrakt grupowy: ustalenie reguł efektywnej pracy i dobrej komunikacji w trakcie szkolenia wraz z zapisaniem na arkuszu flipcharta. Zalecane jest, by trener zachęcał uczestników do proponowania własnego brzmienia zapisów kontraktu.	flipchart z arkuszami papieru, flamastry, kartki lub identyfikatory samoprzylepne
Sztafeta pokoleń na rynku pracy – różne doświadczenia i potrzeby (max. 60 min.)	Ćwiczenie „Co myślą inni?” (materiały i instrukcja w załączniku nr 1). Dyskusja – omówienie ćwiczenia i refleksje. W trakcie omawiania wykonanej pracy trener zwraca uwagę uczestników na kwestie takie jak: - (auto)stereotypy i uogólnienia dotyczące różnych grup wiekowych pracowników - faktyczne odmienności i specyfiki tych grup pracowników zauważone w	flipchart z arkuszami papieru, flamastry



	<p>praktyce zawodowej uczestników</p> <ul style="list-style-type: none">- powody różnic pomiędzy grupami (oraz dodatkowe determinanty aktywności zawodowej takie jak płeć czy wykształcenie)- zależność punktu widzenia od pozycji zajmowanej w społeczeństwie i na rynku pracy- wpływ różnych opinii na losy zawodowe poszczególnych grup wiekowych na rynku pracy	
<p>Reorganizacja obowiązków i sukcesja jako narzędzia zarządzania wiekiem (max. 60 min.)</p>	<p>Ćwiczenie „Niespodziewane zastępstwo” (instrukcja w załączniku nr 2).</p> <p>Dyskusja – omówienie wyników ćwiczenia. Trener zwraca uwagę uczestników na następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none">- co sprawiło uczestnikom trudność/dyskomfort w obliczu konieczności nagłego przekazania bądź przyjęcia obowiązków?- o co najczęściej pytały osoby przejmujące obowiązki?- co najczęściej podkreślały osoby przekazujące obowiązki?- jakie informacje okazały się najpotrzebniejsze, najbardziej pomocne?- jaką rolę odegrały różnice wieku w naszej grupie w komunikowaniu się?- gdybym mógł/mogła wykonać to ćwiczenie jeszcze raz, zadbał(a)bym o... <p>Następnie trener w formie wykładu z prezentacją zapoznaje uczestników z pojęciami:</p>	<p>długopisy, kartki, flipchart z arkuszami papieru, flamastry</p>



	<ul style="list-style-type: none"> - reorganizacji obowiązków w związku z przygotowaniem do przejścia na emeryturę, przerwą zdrowotną, itp. - sukcesji jako metody utrzymania wiedzy w firmie - zarządzania wiekiem jako szerszej koncepcji obejmującej m.in. dwa powyższe narzędzia <p>Po prezentacji pojęć trener prosi uczestników o podanie przykładów stanowisk, zawodów, branż, w których utrzymywanie ciągłości pokoleń przez reorganizację, sukcesję i inne narzędzia zarządzania wiekiem ich zdaniem mogą być użyteczne i ważne. Przykłady podane przez uczestników zapisuje na arkuszu flipcharta.</p>	
Mentoring międzypokoleniowy – podstawa dobrej współpracy i reorganizacji (max. 90 min.)	<p>Sesja rozpoczyna się od ćwiczenia „Alfabet mentoringu” – materiały i instrukcja w załączniku nr 3.</p> <p>Dyskusja – omówienie ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - które z cech dobrego mentora są szczególnie istotne w kontekście naszej firmy? - w jakich działach firmy, na jakich stanowiskach pracy znalazłyby one zastosowanie? - w jakich sytuacjach zawodowych, których doświadczyliśmy bądź doświadczamy w trakcie pracy w firmie, zetknęliśmy się z podejściem mentorskim (nawet jeżeli nie było ono tak nazwane)? <p>Po dyskusji trener prezentuje w formie</p>	<p>długopisy, kartki, flipchart z arkuszami papieru, flamastry</p>



	<p>wykładu z prezentacją ideę mentoringu oraz profil kompetencyjny kandydata na mentora w firmie, skupiając się na umiejętnościach takich jak np.:</p> <ul style="list-style-type: none">- dzielenie się wiedzą- dobra komunikacja- dbałość o relacje ze współpracownikami- motywowanie- ocenianie i udzielanie informacji zwrotnych <p>Po prezentacji trener zaprasza grupę do kolejnego ćwiczenia – materiały i instrukcja w załączniku nr 4.</p> <p>Dyskusja – omówienie ćwiczenia:</p> <ul style="list-style-type: none">- każdy z uczestników prezentuje nowe umiejętności, które „nabył” na giełdzie od innego uczestnika i mówi, w jaki sposób możliwa byłaby ich nauka w firmie oraz w czym umiejętności te będą pomocne- w dalszej kolejności grupa dyskutuje o tym, które umiejętności okazały się najbardziej atrakcyjne w oczach nabywców i dlaczego <p>Po dyskusji trener, odnosząc się do rezultatów ćwiczenia, przedstawia perspektywę mentoringu międzypokoleniowego (intermentoringu), czyli modelu, w którym transfer wiedzy odbywa się dwukierunkowo między starszym a młodszym pokoleniem pracowników.</p>	
--	---	--



	<p>W następnej kolejności trener w formie wykładu z prezentacją przedstawia przykładowe korzyści dla firmy ze stosowania mentoringu (w tym intermentoringu), np.:</p> <ul style="list-style-type: none">- możliwość przeszkolenia i wdrożenia pracownika zgodnie z oczekiwaniami i wymogami firmy- ograniczenie częstotliwości i kosztów szkoleń zewnętrznych- przyspieszenie adaptacji kadr będących pod opieką mentora- niwelowanie barier związanych ze zróżnicowaniem wiekowym zespołów- zagospodarowanie potencjału starszych, doświadczonych pracowników- upowszechnianie wiedzy wnoszonej przez młodsze pokolenia pracowników (np. umiejętności komputerowe, językowe)- zapewnienie transferu wiedzy w firmie	
Wypracowywanie rozwiązań przez uczestników - studia przypadków reorganizacji (max. 90 min.)	<p>W tej części szkolenia uczestnicy pracują w parach (trójkach, małych podgrupach) nad konkretnymi rozwiązaniami wspierającymi szczegółowy podział obowiązków pomiędzy nimi w ramach reorganizacji. Trener prezentując zadanie do wykonania podkreśla, że ma ono zostać wykonane z uwzględnieniem warunków rzeczywistych lub możliwie zbliżonych (tzn. tak, jak gdyby do reorganizacji miało dojść „tu i teraz”). Jeśli w szkoleniu uczestniczą reprezentanci HR lub kadry kierowniczej, mogą w tej</p>	<p>długopisy, kartki, flipchart z arkuszami papieru, flamastry</p>



	<p>części szkolenia pełnić rolę obserwatora.</p> <p>W trakcie pracy uczestnicy wykorzystują listę z załącznika nr 5 (wydrukowana dla każdej podgrupy) oraz dodatkowo dowolne narzędzia wizualne wspomagające proces planowania. Mogą to być m.in. mapa myśli, wykres Gantta, matryca Eisenhowera, analiza SWOT – w zależności od specyfiki działów, stanowisk, obowiązków podlegających podziałowi.</p> <p>Po zakończeniu prac w parach/podgrupach każde z wypracowywanych przez podgrupy rozwiązań prezentowane jest na forum grupy. Spostrzeżeniami z pracy każdej z podgrup dzielą się także obserwatorzy (jeżeli wyznaczono). Pozostali uczestnicy udzielają zaś każdej z par/podgrup informacji zwrotnej obejmującej:</p> <ul style="list-style-type: none">- podkreślenie i docenienie pozytywnych stron pomysłu na reorganizację- dostrzeżenie słabych stron bądź zagrożeń z jednoczesnym podaniem sugestii, jak można ich uniknąć lub rozwiązać- propozycje zmian i usprawnień zaproponowanego pomysłu <p>Po feedbacku ze strony grupy swoje informacje zwrotne w analogiczny sposób przedstawia trener.</p>	
--	--	--



Podsumowanie, ewaluacja i zakończenie szkolenia (max. 30 min.)	<p>Trener rozpoczyna od syntetycznego przypomnienia najważniejszych wątków poruszonych w każdym module szkolenia. W trakcie podsumowania odwołuje się do efektów pracy uczestników – wykonanych ćwiczeń, wniosków z dyskusji, itp. aby wzmocnić świadomość uczenia się poprzez działanie i wymiany wiedzy w grupie.</p> <p>Runda ewaluacyjna: trener prosi każdego z uczestników o podsumowanie szkolenia z własnej perspektywy, zachęcając do budowania komunikatów typu:</p> <ul style="list-style-type: none">- dzięki szkoleniu dowiedziałam/em się, że...- dzięki szkoleniu nauczyłam/em się, jak...- w szkoleniu najważniejsze było dla mnie...- po szkoleniu będę więcej/bardziej/częściej..., zaś mniej/rzadziej... <p>Trener dziękuje uczestnikom za udział w szkoleniu, zamyka je – odnosząc się do refleksji uczestników z rundy ewaluacyjnej i żegna grupę.</p>	
--	--	--



Załączniki:

1. Ćwiczenie „Co myślą inni?”
2. Ćwiczenie „Niespodziewane zastępstwo”
3. Ćwiczenie „Alfabet mentoringu”
4. Ćwiczenie „Giełda kompetencji”
5. Lista obowiązków zawodowych podlegających reorganizacji

Załącznik nr 1: Ćwiczenie „Co myślą inni?”

Trener dzieli grupę na dwa zespoły (nie muszą być homogeniczne wiekowo) i prosi o przedyskutowanie oraz zapisanie na arkuszu flipcharta przemyśleń na temat zawarty na poniższym diagramie. Można go wyświetlić na ekranie projektora z prośbą o odwzorowanie na arkuszu. Jeden zespół zapisuje opinie nt. grupy 50+, drugi zaś 30-. Po przedyskutowaniu i zapisaniu opinii jedna osoba z każdego zespołu prezentuje wyniki pracy na forum, pozostałe osoby mogą zaś dopowiadać dodatkowe informacje czy wyjaśniać niektóre sformułowania.

PRACOWNICY 50+ / PRACOWNICY 30- : CO MYŚLĄ INNI?		
Co myślą o sobie?	Co myśli o nich pracodawca?	Co myślą o nich współpracownicy?
Co myślą o nich klienci/kontrahenci?	Co myślą o nich bliscy?	Co myśli o nich społeczeństwo?



Załącznik nr 2: Ćwiczenie „Niespodziewane zastępstwo”

Trener rozdaje każdemu z uczestników kartkę i prosi o szybkie (2-3 minuty) wynotowanie zadań, które dana osoba ma aktualnie do wykonania, a które musiałaby przekazać innym w związku z nagłym, nieplanowanym i całotygodniowym wyjazdem służbowym, zwolnieniem lekarskim, zdarzeniem losowym, koniecznością opieki nad chorym członkiem rodziny, itp. – istotne, by nie była to sytuacja typu planowany urlop wypoczynkowy. Następnie trener zbiera kartki, miesza je i przekazuje je uczestnikom tak, aby każdy dostał kartkę nie swojego autorstwa. Uczestnicy mają chwilę (kolejne 2-3 minuty) na zapoznanie się z kartką, odszukanie osoby, która pozostawiła im zadania do wykonania i zdobycie jak największej ilości dodatkowych informacji potrzebnych, by poradzić sobie z dodatkową pracą. Po upływie tego czasu trener prosi każdego z uczestników o ustną prezentację zadań, które przypadły im w związku z niespodziewanym zastępstwem oraz informację, jak wpłynie to na realizację ich własnych obowiązków.

Załącznik nr 3: Alfabet mentoringu

Trener dzieli grupę na 3 mniejsze zespoły, z których każdy otrzymuje po 2 paski papieru rozcięte z poniższej tabeli, tworzącej słowo „MENTOR”. Zamiast pasków, dla lepszej widoczności, użyć można odrębnych kart A4 z wypisanymi analogicznie literami. Następnie trener wydaje zespołom polecenie dopisania na każdym pasku jak największej ilości słów, które uczestnicy kojarzą pozytywnie w kontekście relacji międzyludzkich w pracy, rozpoczynających się na daną literę. Po zaprezentowaniu ostatniego z pasków grupa składa je w słowo „MENTOR” (np. przyklejając do ściany w widocznym miejscu) i zastanawia się (np. poprzez podkreślenie flamastrami), które z wymienionych cech powinny szczególnie charakteryzować mentora jako osobę, która jest zawodowym mistrzem i autorytetem, przekazuje innym swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie.





M
E
N
T
O
R

Załącznik nr 4: Ćwiczenie „Giełda kompetencji”

Każdy z uczestników otrzymuje od prowadzącego 5 rozciętych karteczek, przygotowanych według poniższego wzoru. Na karteczkach uczestnik zapisuje swoje imię oraz umiejętności – zarówno „twarde”, stanowiskowe, jak i „miękkie”, społeczne, które są jego mocną stroną i które czułby się gotowy przekazywać innym współpracownikom w toku swojej pracy w firmie. Uczestnicy z przygotowanymi karteczkami udają się na otwartą przestrzeń (np. wolna część sali szkoleniowej, korytarz), aby móc swobodnie przemieszczać się i rozmawiać z pozostałymi osobami, prezentując i reklamując swoje umiejętności. Osoba, która jest zainteresowana nauczeniem się od uczestnika danej umiejętności zabiera od niego karteczkę, prosząc także o informację, w jak będzie wyglądała wspólna nauka („jak mnie tego nauczysz?”, „co będziemy robić, abym mógł się tego nauczyć?”). Kiedy każdy uczestnik porozmawia z innym i dojdzie do wymian (nie ma obowiązku rozdysponowania wszystkich karteczek), trener sukcesywnie zaprasza grupę z powrotem na swoje miejsce.

Imię: Nauczę Cię...	Imię: Nauczę Cię...	Imię: Nauczę Cię...	Imię: Nauczę Cię...	Imię: Nauczę Cię...



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
oraz Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

Załącznik nr 5: Lista obowiązków zawodowych podlegających reorganizacji

Co? (obowiązki i zadania)	Kto? (przekazuje)	Komu? (przekazuje)	Warto pamiętać o... (informacje niezbędne do sprawnego przejęcia obowiązków)