



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

PRZEWODNIK DLA PRACODAWCY Z ZAKRESU KSZTAŁTOWANIA PROAKTYWNEGO ŚRODOWISKA PRACY

PROAKTYWNE ŚRODOWISKO PRACY

Proaktywność to postawa, która charakteryzuje się aktywnością wychodzącą poza zakres podstawowych obowiązków pracownika. To samodzielne podejmowanie nowych inicjatyw, a także zdolność do podejmowania decyzji oraz brania za nie odpowiedzialności. To również przeświadczenie o posiadaniu wpływu na własną sytuację.

Proaktywne środowisko pracy z kolei będzie rozumiane jako otoczenie, które wzmacnia podejmowanie przez pracownika decyzji oraz inicjatyw, a także wspiera go w poszukiwaniu obszarów własnego wpływu oraz możliwości wprowadzenia zmian.

GŁÓWNE CELE KREOWANIA PROAKTYWNEGO ŚRODOWISKA PRACY

Odpowiednie kształtowanie środowiska pracy ma pozwolić na przyjęcie przez pracowników oczekiwanej postawy proaktywnej, co w dalszej perspektywie może przynieść korzyści nie tylko pracownikom, ale też całej organizacji. Proaktywność zapewnia bowiem większą skuteczność podejmowanych działań, satysfakcję z wykonywanej pracy, a także pozytywnie wpływa na poziom innowacyjności proponowanych rozwiązań i rozwój organizacji.

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PROAKTYWNEGO ŚRODOWISKA PRACY

Kształtowanie proaktywnego środowiska pracy niesie za sobą wiele korzyści, do głównych z nich należą:

- ✓ Rozwój pracownika i organizacji
- ✓ Wzrost poczucia kontroli
- ✓ Wzrost poziomu innowacyjności stosowanych rozwiązań
- ✓ Wzrost motywacji do stawiania i osiągania celów
- ✓ Zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy
- ✓ Wzrost skuteczności pracownika
- ✓ Doskonalenie umiejętności radzenia sobie z trudnościami
- ✓ Zwiększanie otwartości na nowe doświadczenia





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

JAK KREOWAĆ PROAKTYWNE ŚRODOWISKO PRACY

Oddziaływania, jakie warto podjąć w celu stworzenia proaktywnego środowiska pracy można podzielić na 3 zasadnicze grupy, które prezentują się następująco:

1. Działania pracodawcy/kierownika

Jako osoba zajmująca stanowisko kierownicze powinien/powinnaś:

- Przede wszystkim dawać przykład

Swoim zachowaniem i prezentowaną w pracy postawą możesz inspirować pracowników do proaktywności. Ważne jest zatem, abyś wykazywał/a się inicjatywą i aktywnością wykraczającą poza standardowy zakres Twoich obowiązków, a także dzielił/a się korzyściami z niej płynącymi. Na własnym przykładzie pokaż, co zyskujesz dzięki swojej aktywności oraz jaką satysfakcję Ci to przynosi. Możesz w tym celu np. zorganizować spotkanie, podczas którego wymienicie się doświadczeniami ze szkoleń, w których uczestniczyliście. Stworzy to okazję do wykazania dodatkowej inicjatywy, jaką było owe szkolenie oraz opowiedzenia o zdobytej wiedzy, umiejętnościach czy własnych przemyśleniach.

- Dostrzegać i pracować nad własnymi błędami

Umiejętność przyznania się do błędu i dostrzeżenia własnych niedoskonałości również jest elementem proaktywności, który warto pokazać w swojej pracy. Jest to bowiem przejaw przyjmowania odpowiedzialności za własne decyzje oraz umiejętności wyciągania z nich wniosków. Dlatego, kiedy popełnisz błąd, nie szukaj usprawiedliwień w okolicznościach. Przyznaj się do pomyłki i udowodnij, że potrafisz „wyciągnąć z niej lekcję”, by nie popełnić podobnego błędu po raz kolejny.

- Doceniać każdą inicjatywę

Twoje pozytywne reakcje na podejmowanie inicjatywy przez pracowników będą pewnego rodzaju nagrodą, która zachęci ich do częstszego wykraczania poza przypisane im obowiązki. Obserwuj zatem aktywność pracowników i doceniaj nawet najmniejsze przejawy ich proaktywności. Np. kiedy pracownicy zaproponują nową formę podziału zadań, pochwal ich na forum całego zespołu i zaproponuj wprowadzenie nowego rozwiązania na okres próbny. Sama świadomość, że zauważasz te starania może być motywacją do kolejnych osiągnięć.

- Wspierać nieszablonowe pomysły

Innowacyjność wymaga podjęcia pewnego ryzyka. Często najskuteczniejsze okazują się te pomysły, które początkowo wydawały się wręcz szalone. Dlatego też nie skreślaj nietypowych pomysłów pracowników, pozwalaj im testować swoje projekty i wyciągać z nich wnioski. Możesz również organizować co jakiś czas konkursy na najciekawsze innowacje, w których uczestnicy będą proszeni o opracowanie najbardziej



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

nieszablonowego, a przy tym skutecznego, rozwiązania na wskazany przez Ciebie problem związany z organizacją (np. pomysł na nowe zajęcia terapeutyczne dla podopiecznych).

- Pobudzać motywację do osiągnięcia celów

Monitoruj poziom motywacji pracowników i reaguj na jego obniżenie. Wskazuj korzyści, jakie przyniesie im osiągnięcie danego celu i podkreślaj wartości, jakie za nim stoją. Dostarczaj pracownikom regularnej informacji zwrotnej. Chwal ich za to, co wykonali poprawnie, a także wskazuj obszary, w jakich mogą się jeszcze doskonalić. Przydzielaj im nowe, ciekawe zadania, wymagające kreatywności i nietypowych rozwiązań. Dbaj o to, by zadanie zawsze było dostosowane do umiejętności i preferencji danej osoby (np. gdy lubi kontakt z ludźmi, wybieraj dla niej zadania, które tego wymagają). Również motywatory powinny być odpowiednio dobrane do konkretnego pracownika. Bowiem dla jednego najlepszą motywacją będzie uzyskanie pochwały, dla innego awans, a jeszcze innego najbardziej zmotywuje presja czasu lub rywalizacja. Zawsze staraj się ustalić, z czego wynika obniżenie poziomu motywacji pracownika. Porozmawiaj z nim i wspólnie poszukajcie przyczyny. Być może pracownik nie dostrzegał celu, do którego miał dążyć, może napotkał trudności, które obniżyły jego zapał, a może potrzebuje odpoczynku i zregenerowania sił.

- Dostarczać wsparcie

Wspieraj pracowników w realizowaniu opracowanego przez nich planu. Regularnie wykazuj zainteresowanie postępami. W razie potrzeby udzielaj drobnych wskazówek, doceniaj nawet najmniejsze sukcesy i starania, a także motywuj w chwilach zwątpienia. Bądź zawsze otwarty/a na rozmowę z pracownikiem. Pozwalaj odczuć mu swoje wsparcie i reaguj kiedy dostrzegasz, że pracownik napotyka jakieś trudności.

- Przewidywać trendy

Poza skupieniem na aktualnym funkcjonowaniu organizacji, wybiegaj myślami w przyszłość. Śledź aktualne trendy w branży i wprowadzaj je w życie. Nie czekaj, aż staną się standardem, tylko samodzielnie wprowadzaj je na rynek, bądź ich inicjatorem.

2. Kształtowanie zachowań pracownika

Wyróżnić można następujące obszary, których doskonalenie u pracowników może pozytywnie wpłynąć na poziom ich proaktywności:

- Ustalanie obszaru wpływu

Jedną z podstaw proaktywności jest skupienie się na rzeczach, na które pracownik ma realny wpływ. Chodzi o przeniesienie energii i uwagi, którą poświęcamy na rzeczy, będące poza naszym wpływem na te, które jesteśmy w stanie zmienić, np. zamiast koncentrować się na tym, że hałas związany z remontem pobliskiej ulicy uniemożliwia koncentrację na pracy, należy zastanowić się, co można zrobić, by tę koncentrację przywrócić. Być może wystarczy kilka głębszych oddechów lub jedna z technik koncentracji uwagi, żeby nie tylko



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

móc szybciej wrócić do wykonywanego zadania, ale również przywrócić poczucie kontroli nad sytuacją. Warto zachęcać pracowników do przyjęcia takiej postawy i koncentrowania się na rzeczach, na które mają realny wpływ. Możesz w tym celu skorzystać ze schematu poszerzania obszaru wpływu zaproponowanego z załączniku nr 1.

- Wyznaczanie celu

Dobrze wyznaczone cele pracownicze pomagają działać sprawniej oraz pozytywnie wpływają na zaangażowanie zespołu. Dbaj więc o to, by cele Twoich pracowników były tworzone według zasady SMART, czyli aby były:

S – konkretne, np. *przejdę szkolenie z zakresu komunikacji z podopiecznym;*

M – mierzalne, np. *poprzez dyplom ukończenia szkolenia;*

A – atrakcyjne/ambitne, np. *szkolenie to pozwoli mi łatwiej nawiązywać kontakt z podopiecznymi;*

R – realne/osiągalne, np. *nie dostrzegam przeszkód czasowych czy finansowych, aby zapisać się na to szkolenie – jest to w zasięgu moich możliwości;*

T – terminalne/określone w czasie, np. *zrealizuję ten cel do końca lipca.*

- Dopracowywanie zakresu obowiązków

W rozwijaniu poziomu proaktywności u pracowników przydatne może okazać się dokonywanie analizy stanowiska, jakie obejmują. Zachęcaj ich więc do regularnych przemyśleń na temat tego, co mogą na swoim stanowisku zmienić, by uczynić je lepszym, np. wprowadzenie nowego systemu przypomnień o zajęciach indywidualnych, aby uniknąć sytuacji, że jeden z podopiecznych przegapi spotkanie i powstanie „luka w grafiku”. Możesz w tym celu organizować co jakiś czas krótkie spotkanie, na którym każdy pracownik przedstawi swoje pomysły. Innym rozwiązaniem może być stworzenie skrzynki, do której każdy będzie mógł wrzucać swoje propozycje. Niezwykle ważne jest, by pomysły te nie zostały wyłącznie „na papierze”, zachęcaj pracowników do realizacji tych projektów.

- Metoda prób i błędów

Wspieraj pracowników w osiąganiu celów, jednak nie podawaj im gotowych rozwiązań. Pozwól, aby poszukiwali własnej drogi realizacji zadań metodą prób i błędów. Staraj się jedynie wskazywać kierunek, w jakim działania te powinny zmierzać, np. zamiast poprosić opiekuna o zorganizowanie pikniku integracyjnego dla podopiecznych, poproś go o plan integracji podopiecznych. Pozostawiasz mu w ten sposób swobodę działania, obszar do poszukiwania własnego rozwiązania, stworzenia własnego projektu. Swoboda działania nie tylko pobudzi kreatywność pracowników, ale również zwiększy ich zaangażowanie w zadanie. Z kolei większe zaangażowanie będzie miało znaczenie dla proaktywności. Innymi słowy, im bardziej pracownikowi zależy na osiągnięciu celu, tym więcej czynności podejmie, aby go zrealizować.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Przewidywanie scenariuszy

Kolejnym ważnym aspektem w rozwijaniu poziomu proaktywności jest przewidywanie scenariuszy i opracowywanie planów na wypadek różnych zdarzeń. Zachęcaj pracowników do przygotowywania gotowych rozwiązań, opracowywania planu działania na wypadek wystąpienia różnych, trudnych czy nagłych sytuacji (możesz zaproponować im skorzystanie ze schematu znajdującego się w załączniku nr 2). Pozwoli to na zaoszczędzenie czasu w przypadku wystąpienia tych sytuacji – pracownicy nie będą musieli zastanawiać się wówczas *co robić*, ale wykorzystają już przygotowane, gotowe rozwiązanie. Stwarza to możliwość lepszego skupienia się na osiągnięciu celu, a ponadto daje poczucie panowania nad sytuacją oraz wpływu na całe zdarzenie – to z kolei przyczynia się do wzrostu poziomu proaktywności.

- Śledzenie trendów

Zachęcaj pracowników do śledzenia najnowszych branżowych trendów oraz wprowadzania ich do swojej pracy. Możecie organizować krótkie spotkania lub poruszać temat przy okazji już organizowanych zebrań. Przedyskutujcie możliwości oraz ograniczenia nowych propozycji, a także pomysły na ich modyfikacje czy wprowadzenie.

3. Kultura organizacji

Modyfikacje powinny również obejmować kulturę całej organizacji, mogą być to:

- Określenie celu organizacji

Tak jak pojedynczy pracownicy, również cała organizacja powinna mieć jasno określone cele, do których zmierza. Takie ich ujęcie pozwoli na lepsze zrozumienie idei i wartości, jakimi się kieruje, co z kolei pozwoli pracownikom na podejmowanie trafniejszych, ukierunkowanych na te same cele, inicjatyw.

- Jedność celów pracownika i organizacji

Niezwykle wartościowe jest również podkreślanie jedności celów pracowników i całej organizacji. Do wspólnych celów można zaliczyć np. dbałość o zdrowie lub środowisko. Dostrzeżenie tej spójności pomiędzy wartościami indywidualnymi i wartościami firmy da pracownikom poczucie działania w słusznej sprawie, zwiększy ich zaangażowanie oraz zachęci do podejmowania dodatkowych inicjatyw, by je osiągnąć.

- Sposób postrzegania zadań i trudności

Kolejnym ważnym aspektem, na który warto zwrócić uwagę jest sposób, w jaki w organizacji są postrzegane oraz przedstawiane zadania. Prezentowanie ich w kategoriach trudności, będzie obniżało motywację do ich podjęcia. Lepszym wyjściem jest przyjęcie perspektywy szans i wyzwań. Przykładem może być przymus pracy zdalnej, spowodowany pandemią. Można interpretować go jako przeszkodę w wykonywaniu codziennych obowiązków, ale można także spojrzeć na tę sytuację, jak na wyzwanie i szansę sprawdzenia się w nowych warunkach pracy, jako okazję do testowania i uczenia



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

się nowych technologii. Taka interpretacja pozwoli na wykonywanie zadań z większym entuzjazmem i zaangażowaniem ze strony pracowników.

- *Job crafting*, czyli modelowanie pracy

Warto przemyśleć włączenie modelowania pracy do kanonu działań praktykowanych w firmie. Wspomniane modelowanie polega na dostosowywaniu przez pracownika swojego stanowiska pracy do własnych preferencji i potrzeb. Może obejmować działania takie jak:

- Zmiany w swoich zadaniach i działaniach, czyli ustalanie priorytetów wykonywanych zadań lub modyfikowanie sposobu ich wykonywania, np. korzystanie z dodatkowych programów lub aplikacji, ustalanie innych, mniej standardowych godziny pracy.
- Rozwijanie własnych umiejętności, czyli poszukiwanie swoich mocnych stron i wykorzystywanie ich w pracy, np. jeśli pracownik dostrzega u siebie talent muzyczny, to może wykorzystywać go w pracy z podopiecznymi. Mogą wspólnie stworzyć utwór tematyczny, promujący placówkę lub będący formą życzeń świątecznych.
- Uwzględnianie w pracy cenionych przez danego pracownika wartości, czyli wyrażanie ich poprzez swoją pracę, np. jeśli niezwykle cenna jest dla pracownika rodzina, może organizować wraz z podopiecznymi pikniki rodzinne lub wyjść z inicjatywą cyklu szkoleń, podczas których członkowie rodzin podopiecznych będą mogli dowiedzieć się jak prawidłowo im pomagać, jak wykonywać z nimi niektóre z ćwiczeń fizycznych czy poznawczych, a także jak efektywnie się z nimi komunikować.
- Tworzenie relacji, czyli integracja ze współpracownikami, nawiązywanie bliższych relacji lub ograniczanie relacji szkodliwych, np. jeśli pracownik jest odpowiedzialny za współpracę z innym ośrodkiem, który zdaje się wyłącznie z tej współpracy czerpać, nie oferując własnego wkładu, pracownik może podjąć decyzję o przeformułowaniu współpracy lub jej zakończeniu.
- Dbanie o własny komfort, czyli modyfikowanie własnej pracy w taki sposób, aby nie przynosiła negatywnych konsekwencji dla zdrowia czy samopoczucia fizycznego i psychicznego pracownika, np. zadbanie o fizyczne warunki pracy, jak sprawności używanych sprzętów, dobre oświetlenie miejsca pracy.

Pozostawienie pracownikom przestrzeni na decydowanie o specyfice własnej pracy wpływa na pozytywne kształtowanie stosunku wobec niej, a także na zwiększenie zaangażowania i satysfakcji z wykonywanych zadań.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Inicjatywa pracowników w kreowaniu przyszłości organizacji

Praktyką wartą wprowadzenia jest także włączanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji. Zaproszenie do współdecydowania o losach firmy da pracownikom poczucie sprawczości, a także zwiększy ich zaangażowanie w osiąganie ważnych dla obu stron celów. Możesz zatem zaproponować spotkania, podczas których poprzez głosowanie będziecie rozstrzygali ważne z punktu widzenia organizacji kwestie (np. konieczność wprowadzenia zmian w systemie administracyjnym czy dokonanie zakupu nowych sprzętów). Takie spotkania będą również doskonałą okazją do zgłoszenia przez pracowników ich pomysłów dotyczących rozwoju placówki i doskonalenia jej funkcjonowania czy oferowanych usług.

- Akcentowanie rozwoju

Ostatnim proponowanym elementem, który warto podkreślać z perspektywy tworzenia proaktywnego środowiska pracy jest nacisk na rozwój i doskonalenie pracowników. To promowanie oraz organizowanie przez placówkę różnego rodzaju kursów czy szkoleń podnoszących umiejętności i kwalifikacje pracowników. W ten sposób organizacja nie tylko wykazuje się dbałością o pracowników, ale również zyskuje lepiej wyszkoloną kadrę. Ponadto efekty dobrze przeprowadzonego szkolenia mogą być siłą napędową do dalszego rozwoju oraz do podejmowania dodatkowych inicjatyw.

PODSUMOWANIE

Proponowane w powyższym opracowaniu działania mają na celu kreowanie środowiska, które pozytywnie wpłynie na poziom postawy proaktywnej u pracowników. Ma zachęcać ich do podejmowania aktywności wychodzącej poza zakres podstawowych obowiązków oraz wspierać w poszukiwaniu obszarów własnego wpływu.

W tym celu proponowane jest prowadzenie działań na trzech poziomach: w zakresie działań kierowniczych, poprzez oddziaływanie na pracowników oraz poprzez wprowadzanie zmian w kulturze organizacji. Działania te powinny wzajemnie się przenikać, by w jak największym stopniu zapewnić pracownikom warunki umożliwiające rozwijanie poziomu ich proaktywności.

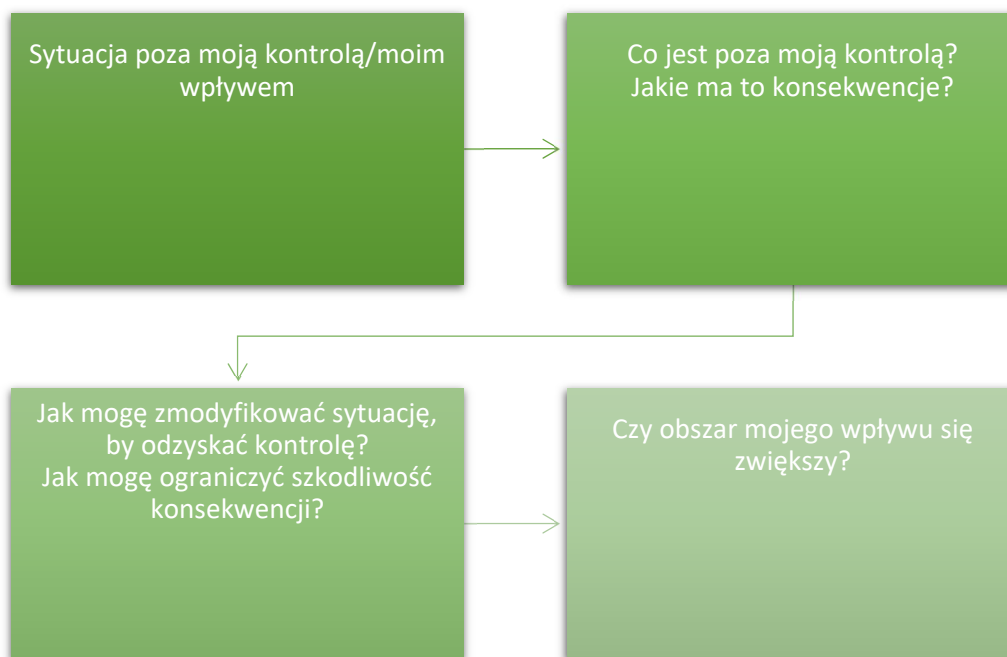


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

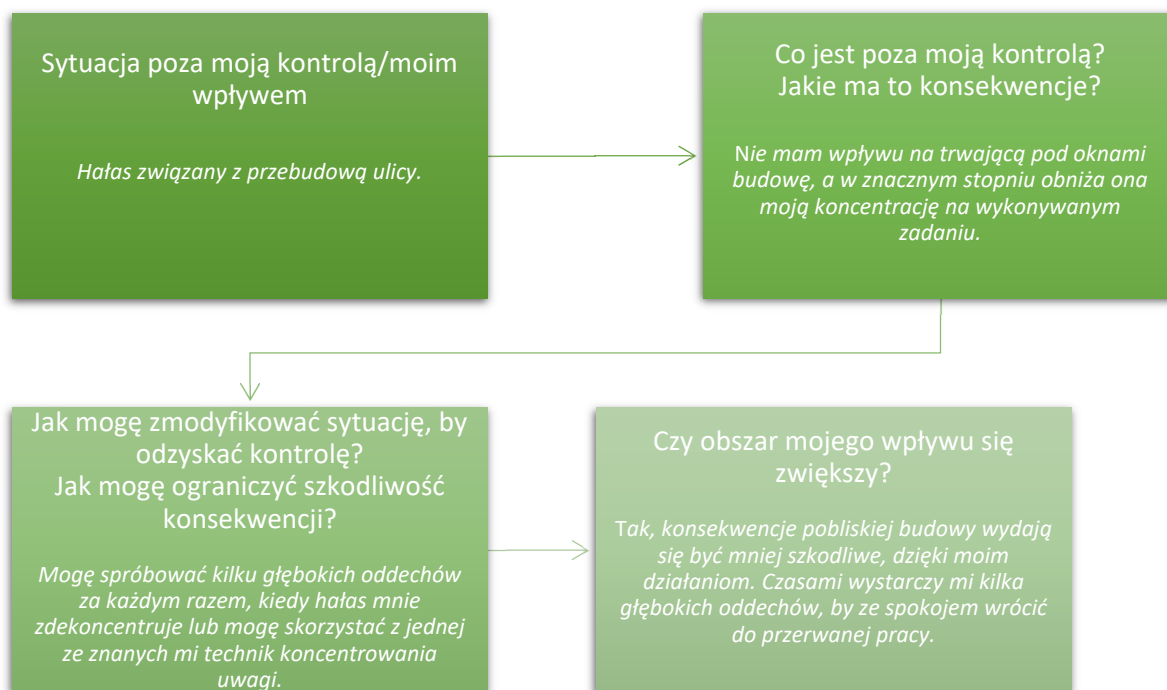
ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1

Schemat poszerzania obszaru wpływu i przykład jego opracowania



Przykład opracowania:

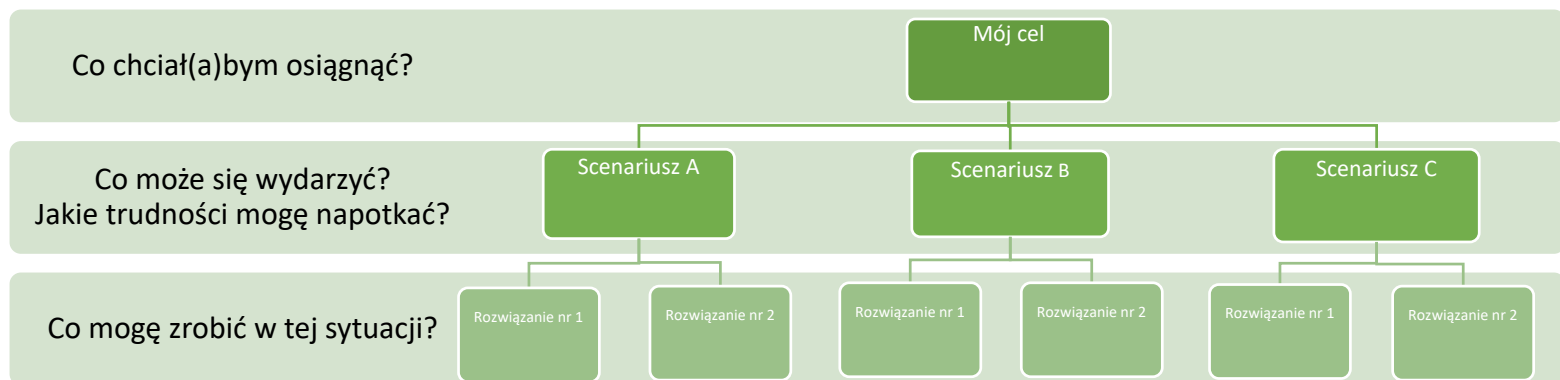




Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 2

Schemat przewidywania scenariuszy i opracowywania gotowych rozwiązań oraz przykład jego opracowania



Przykład opracowania:

