

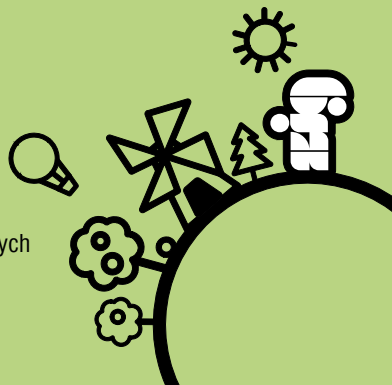
Tomasz Makowski

ZATRUDNIENIE

w sektorze małych i mikroprzedsiębiorstw
ekologicznych w Krakowie

poradnik

Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Kraków 2010



Tomasz Makowski

ZATRUDNIENIE
w sektorze małych i mikroprzedsiębiorstw
ekologicznych w Krakowie

poradnik

Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Kraków 2010

Tomasz Makowski

ZATRUDNIENIE

w sektorze małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie – poradnik

Wydanie I

Kraków 2010

Redakcja serii: **Andrzej Żwawa**

Rysunki: **manto.com.pl** na podstawie pomysłów Tomasza Makowskiego

Projekt graficzny: **manto.com.pl**

Skład: **paragrafik.com**

Druk: **Drukarnia Aara**



Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych

Sławkowska 12 III p., 31-014 Kraków

tel./fax 12 422 22 64, 12 422 21 47, tel. 603 363 721

zb@eco.pl

zig.eco.pl

Publikacja bezpłatna – nie do odsprzedaży!

Publikacja powstała w ramach projektu:

„Zielona Inicjatywa Gospodarcza. Partnerstwo na rzecz wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w sektorze proekologicznym w Krakowie” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN 978-83-87331-91-7

Spis treści

Wstęp	5
Motywacja i jej brak	5
Sposoby motywacji	10
Cel	10
Dobra komunikacja	11
Jeszcze o komunikacji	14
Urozmaicenie	15
Motywacja z zewnątrz firmy	16
Motywacja siebie	16
Demotywatory	17
Dozowanie motywacji	18
Motywacja dobrana do wieku	21
Tradycjoniści – nasi mentorzy	22
Babyboomers – pracownicy z ulgą	23
Pokolenie X, czyli Billy Idol dezerteruje	24
Pokolenie Y: oj, strzeżcie się pracodawcy... ..	26
Pokolenie Z, czyli co nas czeka	28

Zarządzanie poprzez wartości	30
Zarządzanie partycypacyjne	31
W firmie rodzinnej	32
Wsparcie z urzędu pracy przy zatrudnianiu pracowników	35
Finansowanie stażu	36
Prace interwencyjne	37
Doposażenie/wyposażenie stanowiska pracy	39
Wsparcie zatrudnienia osób niepełnosprawnych	41
Przystosowanie stanowiska pracy	41
Wyposażenie stanowiska pracy	42
Ułatwienia w prawie pracy	45
Literatura i ciekawe strony www	49

O znaczeniu dobrych pracowników dla właściwego funkcjonowania firmy – zwłaszcza małej lub mikro – nie trzeba nikogo przekonywać. Mówi się, że dobry pracownik to skarb. A może skarb kryje się w każdym z ludzi pracujących w naszej firmie? O tym, jak go wydobywać traktuje niniejszy poradnik, a jego słowem kluczowym, odmienianym przez wszystkie przypadki jest „motywacja”. Przyjrzymy się różnym podejściom i aspektom tego pojęcia. Mam nadzieję, że czytelnik znajdzie wśród nich takie, które – po zastosowaniu u siebie w przedsiębiorstwie – wyzwoli korzystne zmiany i podniesie efektywność pracy ludzi w nim zatrudnionych. W końcowej części poradnika zamieszczamy również rozdział poświęcony temu, jak wspierać zatrudnienie przy pomocy programów dostępnych dla przedsiębiorców.

Motywacja i jej brak

- Wiesz, chyba będę musiał zwolnić tego mojego pracownika.
- Tak? A co, obja się?
- Cały czas. Nie wiedziałem, że z niego taki leni.

Czym jest lenistwo pracownika? Zaniechaniem wymaganego działania i przedłużeniem – do nietolerowanych granic – czasu wypoczynku? A może nie ma czegoś takiego jak lenistwo, jest tylko brak odpowiedniej motywacji?

Motywacja: motyw ---> akcja

O motywacji możemy mówić, jako o wzbudzonym jakąś potrzebą (motywem) procesie, który popycha ludzi do działania (akcji), w celu osiągnięcia określonych celów. Do roli pytania na wagę złota urasta tutaj kwestia, co jest tym motywem – motywatorem dla naszych pracowników?

Tradycyjne zachęcanie pracowników do przykładania się w pracy, to stosowanie metody „kija” i „marchewki”, czyli aplikacji bodźców negatywnych i pozytywnych. Te pierwsze sprowadzają się do posługiwania się systemem kar, którymi „straszy się” pracownika, pobudzając do pracy groźbą pozbawienia części wynagrodzenia, oddelegowania do gorszej pracy itp. Bodźce pozytywne to obietnice otrzymania przez pracownika premii, awansu, nagrody finansowej etc. Frederick Winslow Taylor, żyjący na przełomie XIX i XX wieku twórca naukowej szkoły organizacji, jak również „nauki o ładowaniu” (zajmującej się wszelkimi elementami podnoszącymi efektywność pracy) uważał, że najlepszym środkiem motywacji są pieniądze.

pracuj ---> dostaniesz kasę

Obiecując pracownikowi wyższą wypłatę za więcej pracy wykonanej w tym samym czasie, można spodziewać się, że człowiek ten podejmie działania (szybsze machanie łopatą), aby osiągnąć swój cel (więcej pieniędzy za dniówkę). To założenie Taylor potwierdził obserwując pracę robotników przy ładowaniu surówki żelaza na wagony w hucie stali.

Gdy wysokość ich dniówki wzrosła z 1,15 do 1,88 dolara, przeładunek na jednego pracownika wzrósł o prawie 270%! Jak widzimy, bodźce płacowe okazały się na tym etapie bardzo skuteczne. Robotnicy ładowali dalej, byli coraz bardziej wydajni, więc do napelnienia pociągu wystarczyło mniej ludzi, niż poprzednio. Nie potrzebując tylu pracowników, kierownictwo huty rozpoczęło zwalniania. W tej sytuacji, w miejsce wynagrodzenia, silniejszym czynnikiem motywującym stała się pewność zatrudnienia, lub ujmując to inaczej: obawa o stratę pracy. Brygadziści mogli więc mówić do pracowników „pracuj szybko, bo cię zwolnimy” – stosując drugi element naszej metody: „kij”.

pracuj dobrze ---> to cię nie zwolnimy

Zauważmy, że w zależności od okoliczności, „marchewka” może być „kijem”, a „kij” „marchewką”. Pytanie, czy przy pomocy tych dwóch narzędzi jesteśmy w stanie, w **dłuższej perspektywie**, motywować naszych pracowników i spowodować, aby wykonywali swoją pracę z zaangażowaniem? Niech czytelnik, korzystając ze swojego własnego doświadczenia, zastanowi się nad tym pytaniem, my zaś, wrócimy do niego w rozdziale poświęconym motywacji poprzez wartości.



Douglas McGregor, amerykański psycholog społeczny, twierdzi że podejście do pracowników i sposób ich motywowania przez właściciela, kierownika czy przełożonego zależy od jego osobistego postrzegania ludzi i ich pracy. Brygadzysta może, na podstawie swoich doświadczeń i obserwacji, uważać że przeciętny człowiek:

- ▶ ma awersję do pracy,
- ▶ postrzega ją jako zło konieczne,
- ▶ na wszelkie sposoby unika pracy,
- ▶ niechętnie odnosi się do swoich obowiązków,
- ▶ unika odpowiedzialności,
- ▶ jest mało ambitny, nie kreatywny.

pracuję ----> bo muszę

Brzmi znajomo? Mamy u siebie takich pracowników, a może to cechy charakterystyczne wszystkich ludzi, których zatrudniamy? McGregor nazywa takie postrzeganie pracowników teorią X: ludzi motywują czynniki zewnętrzne – pracodawca musi ich dopingować do wysiłku karami i nagrodami. Jediną rzeczą, która ich interesuje to zarobić jak najwięcej, robiąc jak najmniej. Wymagają ciągłej kontroli, bez niej znajdą sobie w ciągu dnia przyjemniejsze zajęcia niż praca. Oddziałuje na nich również wspomniana wyżej potrzeba bezpieczeństwa, zapewniana przez posiadanie pracy. Można ją łatwo stracić – niezależnie od sytuacji na rynku pracy – ponieważ popełniony błąd, niedoróbka wymagają znalezienia winnego. W teorii X to człowiek odpowiada za każde uchybienie, a nie organizacja pracy, jej warunki czy brak informacji dla pracowników. Tych ostatnich trzeba więc trzymać krótko, zarządzać autorytarnie, i broń Boże, za nadto im nie ufać.

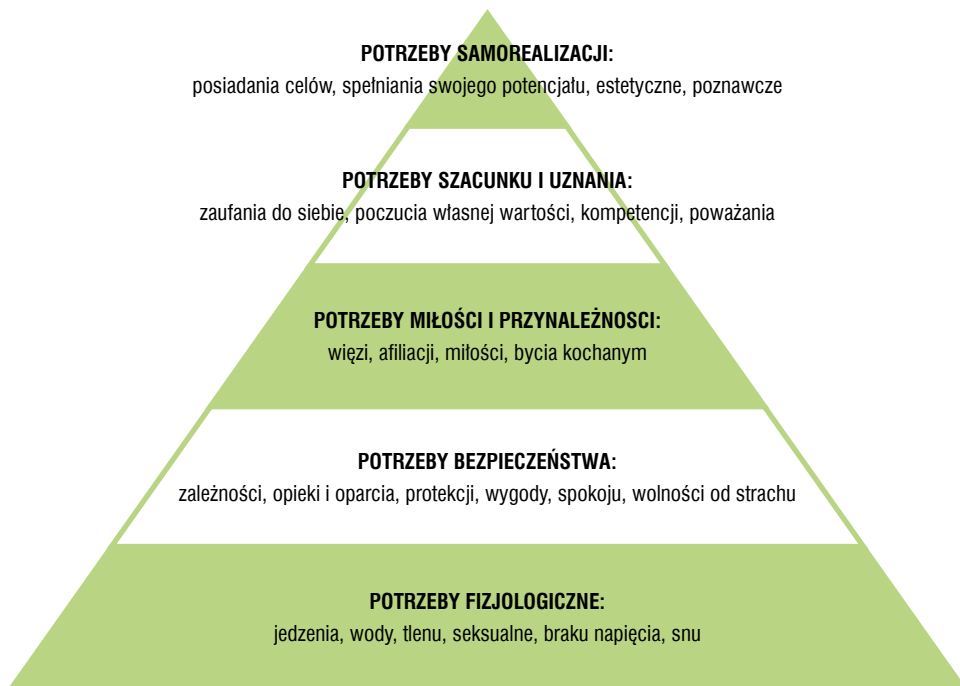
Może się też zdarzyć, że widzimy w pracownikach osoby, które nie tylko „dają coś z siebie” w pracy, ale również (z własnej woli) zostają po godzinach, widząc, że firma potrzebuje ich pomocy. Pracownicy tacy:

- ▶ mają pozytywne nastawienie do swojej pracy,
- ▶ nie wymagają stałej i rygorystycznej kontroli przełożonych,
- ▶ bywają chętni do podejmowania nowych wyzwań, np. nietypowych zadań,
- ▶ są samodzielni, twórcy i pomysłowi – co można wykorzystać w firmie do rozwiązywania codziennych jej problemów,
- ▶ posiadają pewne pokłady wewnętrznej dyscypliny.

pracuję ----> bo chcę

Takie spojrzenie na pracowników, kierujących się wewnętrzną motywacją, McGregor określa teorią Y. Jesteśmy jej wyznawcami, jeżeli uważamy, że dając pracownikom pewną dawkę swobody możemy uzyskać ich większą efektywność, niż w przypadku stosowania ostrego rygoru i ścisłej kontroli. Bodźce finansowe nie są jedynymi motywatorami pracowników – mają oni również potrzebę realizować się w pracy i osiągać satysfakcję z wykonanych zadań. Trzeba im jednak stworzyć wcześniej odpowiednie warunki, aby wyzwolić drzemiący w nich potencjał – odkopać ukryty „skarb”.

W tym miejscu nawiążmy do modelu potrzeb ludzkich zaproponowanego przez amerykańskiego psychologa A. Maslowa.



Rys. 1. Piramida Maslowa. Źródło: Wikipedia

Porządkuje on potrzeby (czyli uświadomione sobie przez człowieka braki czegoś) w pięciu grupach: od najbardziej podstawowych, wypływających z funkcji życiowych, do potrzeb wyższego rzędu. Na kolejnych piętrach tego modelu znajdują się potrzeby:

- ▶ fizjologiczne – podstawowe, np. jedzenie, wynagrodzenie za pracę,
- ▶ bezpieczeństwa, np. wygoda, poczucie stałości pracy i stabilizacji życiowej,
- ▶ miłości i przynależności – zarówno do rodziny, jak i grup formalnych i nieformalnych (np. w miejscu pracy),
- ▶ szacunku i uznania, np. godność, niezależność, dążenie do: awansu, nagród, statusu, rozwoju osobistego,
- ▶ samorealizacji, np. wykonywanie pracy zgodnej z upodobaniem, wykształceniem czy możliwościami.

Maslow dowodzi, że ludzie zaspokajają potrzeby po kolei – od dolnych pięter piramidy (patrz rysunek 1), po górne. Jeśli potrzeby z niższych pięter nie są zaspokojone, to nawet realizacja potrzeb wyższego rzędu nie przyniesie człowiekowi zadowolenia. Jak w każdym modelu, zdarzają się tutaj oczywiście też wyjątki – ludzie mogą skakać pomiędzy piętrami tej piramidy. Na przykład fotomodelka, kierując się motywatorami wyższego rzędu (potrzeba samorealizacji i estetyki), może odchudzać się i nie zaspokajać potrzeby jedzenia. Podobnie ktoś może pościć motywując się potrzebą religijną.

Jeżeli więc jako przełożeni uważamy, że dla podwładnych ważniejsze są potrzeby niższego rzędu – stosujemy wobec nich twarde podejście z teorii X McGregora. Ciekawe jest to, że gdy traktujemy tak pracowników – nasilając kontrolę i „dokręcając im śrubę” – to oni faktycznie przybierają postawę „X” w stosunku do swojej pracy. Robią tylko tyle, ile muszą, oczekując zapłaty. Podobnie, gdy nasza optyka zbliżona jest do teorii Y – przyjmując ją, możemy bardziej liczyć na zaangażowanie pracowników w ich obowiązki oraz na utożsamianie się z firmą. Zauważmy, że traktując pracowników zgodnie ze strategią Y odnosimy się do ich potrzeb z wyższych pięter piramidy Maslowa – umożliwiając im samorealizację, nawiązywanie dobrych realizacji z innymi itp. Jeżeli to podejście wydaje nam się zbyt abstrakcyjne i nieżyciowe, to – po pierwsze – zastanówmy się, czy na pewno nie mamy takich osób u siebie w firmie, a po drugie spójrzmy na badania dotyczące motywacji pracowników. Ich wyniki zazwyczaj pokrywają się, wskazując, że wynagrodzenie wcale nie jest dla pracowników najważniejszym motywatorem.

Dla ilustracji tej tezy posłużymy się w tym miejscu wynikami badań ankietowych, przeprowadzonych wśród ponad sześćset pracowników polskich małych i mikroprzedsiębiorstw w północno-wschodniej części naszego kraju¹. Pytani o dziesięć najważniejszych, w ich ocenie, motywatorów do pracy, ankietowani wskazywali najczęściej na:

- ▶ możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi (51% wskazań),

¹ Moczydłowska J., „Czynniki motywujące do pracy w ocenie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej”, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, nr 1 (3)/2007.

- ▶ poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa (45%),
- ▶ dobrą atmosferę w zespole (39%),
- ▶ świadomość, że „robię rzeczy ważne i potrzebne” (37%).

Dopiero na piątym miejscu wskazań znalazła się „wysokość zarobków” – 34% odpowiedzi. Oznacza to, że mimo iż ludzie chodzą do pracy aby zdobyć środki na utrzymanie, to ważne są dla nich potrzeby społeczne, które zaspokajają w miejscu zatrudnienia. Mamy więc tutaj do czynienia ze spełnianiem potrzeb z górnych pięter piramidy Masłowa. Na dalszych miejscach rankingu motywatorów, uzyskanego we wspomnianym badaniu, znajdujemy takie czynniki, jak:

- ▶ możliwość wykonywania pracy „którą lubię” (32% wskazań),
- ▶ lęk przed utratą pracy (30%),
- ▶ możliwość rozwoju osobistego i doskonalenia zawodowego (27%),
- ▶ możliwość wykonywania zadań trudnych i odpowiedzialnych – czyli stawianie czoła wyzwaniom (22%).

Ta ostatnia pobudka przypomina nam teorię Y McGregora. W zależności od tego, jak przełożony postrzega swoich pracowników, tak nimi kieruje i motywuje. Zapamiętując tę myśl, miejmy na uwadze, że strategię X i Y opisują skrajności natury ludzkiej. Nie zawsze stosunek do pracy musi uzewnętrzniać się w tak jednoznacznych zachowaniach, w praktyce – jak sami zauważamy na co dzień – występują postawy pośrednie.

Sposoby motywacji

Mając na uwadze powyższe teorie i modele, proponujemy kilka sposobów motywacji.

Cel

Elementem motywującym może być już samo wyznaczenie celu. Pracownik musi wiedzieć co ma robić, gdzie, jaki i kiedy. Posiadając wiedzę dokąd zmierza, może skoncentrować się na swoich zadaniach. W wielu firmach, nawet tych niewielkich, z kilkuosobowym zespołem pracowników, ludzie często nie wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Pamiętam, że kiedy pracowałem z takim niedużym zespołem, w naszym zakładzie pracy zdarzyła się kiedyś awaria prądu, która nie tylko uniemożliwiła produkcję, lecz także naraziła gotowe produkty na zepsucie się. Do usuwania szkód i zabezpieczania dobytku firmy ruszyli wszyscy pracownicy – niezależnie od tego, czy kończyła im się dniówka, czy dopiero zaczynali swoją zmianę. Tym, co zmobilizowało wszystkich do wysiłku i zjednoczyło we wspólnych działaniach był jeden cel: wznowić produkcję. Mimo stresu związanego z nadciągającymi ciemnościami i obawą o zniszczenie gotowych wyrobów (lodówki też przecież nie działały), każdy proponował swój sposób na rozwiązanie problemu. Jedna

z pracownic przywozła swego męża-elektryka do pomocy elektrykowi zakładowemu, inny pracownik pojechał prosić o pomoc sąsiada, który dysponował dużym samochodem dostawczym, aby przetransportował produkty do naszego podmiejskiego magazynu. Awarię udało się usunąć tuż przed godziną 22-gą, ale pracownicy nie uciekali jeszcze do domów, lecz zostali z nami na herbatce (ponownie działał już czajnik elektryczny!) i wspólnie, już po opadnięciu napięcia (psychicznego, bo to w gniazdkach było), omawialiśmy ten niezwykły i ciężki dzień. Oczywiście trudno uzyskać takie zaangażowanie zespołu na co dzień. Nie ma też zazwyczaj takiej potrzeby, lecz jasny cel (czy to usunięcie awarii, czy zakończenie dnia bez reklamacji klientów) potrzebny jest nam każdego dnia.

Dobra komunikacja

Aby pracownicy poznali cel, do którego zmierza firma i do którego dążą oni sami w swoich codziennych działaniach, potrzebna jest komunikacja:

pracodawca ---> pracownik

Podobno znany reżyser Krzysztof Kieślowski, zapytany na egzaminie wstępnym do Łódzkiej Szkoły Filmowej (dostał się tam za trzecim razem), o znane mu środki komunikacji, wymienił tramwaje i autobusy. W tym miejscu chodzi nam jednak o właściwą komunikację interpersonalną, czyli wymianę informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą, np. pomiędzy szefem a pracownikiem.

Ks. Jacek Stryczek, prezes Stowarzyszenia „Wiosna” (znanego m.in. z akcji „Szlachetna Paczka”), człowiek, który zarządza prawie pięcioma tysiącami wolontariuszy w całym kraju, opowiedział mi kiedyś o tym, co dziwi jego nowo przyjmowanych pracowników. Otóż najbardziej zdumiewa ich, to że szef rozmawia z każdym z nich i komunikuje, co mają robić. Gdy postępują niewłaściwie – dostają od niego o tym informację, gdy zrobią coś dobrze – otrzymują pochwałę. Niby prosta rzecz – ale jak widać po reakcji pracowników – chyba zapomniana. Tak zwana informacja zwrotna (*feedback*), przekazywana przez szefa podwładnemu, może być równie motywująca jak nagrody rzeczowe lub pieniężne. Ba, w niektórych przypadkach może być nawet bardziej pożądana.

Pracowałem kiedyś w niewielkiej firmie usługowej, gdzie szef bardzo skąpił najprostszych pochwał typu „Dobra robota!”. Nie mówiąc już o dłuższych wypowiedziach typu:

„Doceniam, że pracowaliście cały weekend nad tą ofertą. Dzięki temu udało nam się ją dziś o siódmej rano wystać i liczę, że wygramy ten przetarg. Magda i Marek – wam dziękuję szczególnie za to, że zauważyliście te błędy w kalkulacji materiałów, które udało nam się w ostatniej chwili poprawić. Wszystkim natomiast dziękuję za sobotnią i niedzielna pracę i – jeżeli nasza oferta przejdzie – to będzie wasz duży sukces.”

Takie przemowy, jak i zwykle słowa podziękowania, czy po prostu odniesienie się do wykonanego zadania były wręcz upragnione przez zespół. Brakowało nam u szefa również gotowości do cierpliwego wysłuchania pracownika, gdy ten

wracał do firmy – czasem dumny, czasem smutny – ze spotkaniami z klientami w terenie. Niestety, szef i właściciel przedsiębiorstwa w jednym, przechodził nad codziennymi sukcesami i problemami do porządku dziennego, stosując podejście: „mają pracować – pracują, mam im płacić – płacę, więc wszystko jest w porządku”. Na efekty takiego nastawienia nie trzeba było długo czekać. Mimo iż płace w firmie były na nienajgorszym poziomie, po półtora roku cały zespół „posypał się” i szef został w firmie sam.

Morał dla nas? Aby komunikacja działała jako wzmocnienie motywacji pracowników, musi być dwukierunkowa, wobec czego wyżej podany schemat:

pracodawca ---> pracownik

przeróbmy na układ bliższy sprzężeniu zwrotnemu:

pracodawca <---> pracownik

No dobrze, a jeżeli trzeba udzielić nie „motywującej pochwały” (którą dać jest nam zazwyczaj miło), lecz nagany? Czy poinformowanie pracownika, że coś źle zrobił, może być dla niego wzmocnieniem? Nikt przecież nie lubi krytyki.

Spróbujmy dwóch metod:

1. Mówimy wyraźnie, co zostało zrobione i jaki dało skutek – używając przy tym komunikatów typu JA, np. „czuję, że na tym stoisku nie bardzo sobie radzisz”, „złości mnie to, że po raz czwarty spóźniasz się do pracy”, „to, że znów nie otworzyłeś magazynu, bardzo dezorganizuje mi pracę”. Stosując zaimek JA pokazujemy, że to my kontrolujemy sytuację, a jednocześnie unikamy tonu oskarżycielskiego („bo TY zawsze...”). Wypowiedź taką kończymy komunikatem o naszych oczekiwaniach na przyszłość, np. „chcę, abyś do końca tygodnia dotrwała na tym stoisku, później zmieni cię Teresa”.

co ja czuję ---> kiedy ty ---> co to dla mnie znaczy ---> co powoduję ---> na przyszłość...

2. Negatywne informacje możemy przekazywać metodą „kanapki”. Taką przekąskę możemy serwować naszym pracownikom nie tylko wtedy, gdy prowadzimy bar lub restaurację :) Cała sprawa polega na opakowaniu gorszych wieści warstwą informacji pozytywnych:

komplement

krytyka (konstruktwna)

komplement

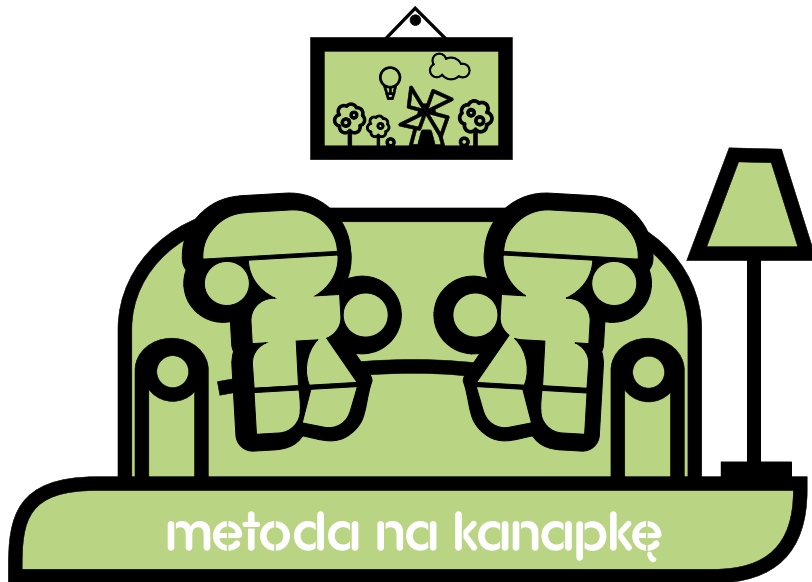
„Kanapka” w praktyce może wyglądać, na przykład tak:

„Krzysiek, to był kawał dobrej roboty. Przygotowałeś fajną ofertę.”

„Żałuję, że niepotrzebnie wpisałeś do niej, że możemy też wziąć na siebie transport. Dopóki klient nie odpowiedział na nasze pierwotne warunki, nie powinniśmy odkrywać wszystkich naszych kart.”

„Cieszę się, że sporządzanie ofert idzie ci tak sprawnie, teraz zrób kolejną dla sklepu „Zdrowe Jabłuszko”. Tylko kurczę, tym razem napisz w niej >>transport własny klienta<<, OK?”.

Po takiej przemowie, pracownik wychodząc od nas, myśli: „Właściwie to opieprzył mnie, czy nie?” Niech pozostanie przy tym pytaniu – ważne, aby wiedział, jak daną rzecz powinien zrobić w przyszłości.



Dając reprimendę dobrze pamiętać o kilku zasadach, dzięki którym będzie ona skuteczna.

- ▶ Udzielamy jej jak najszybciej po incydencie, tak aby pracownik pojął związek przyczynowo-skutkowy (nawaliłem ---> jestem na dywaniku u szefa). Jednocześnie powinniśmy wezwać Krzysia na rozmowę, gdy nie targają już nami emocje („jak ten... mógł coś takiego wsadzić do oferty???”). Czyż nie będzie bardziej profesjonalnym zachowaniem z naszej strony, gdy porozmawiamy z Krzysiem na spokojnie?
- ▶ Wybieramy odpowiednie miejsce, w myśl zasady: pochwał udzielamy w obecności innych, nagan w cztery oczy z „zainteresowanym” (on sam specjalnie zainteresowany nie będzie, powiedzmy więc, w cztery oczy, z „winowajcą”).
- ▶ Podczas rozmowy poruszamy jedną kwestię, starając się powstrzymać od przywoływania wszystkich rzeczy, które Krzysz źle dla nas zrobił w ciągu ostatniego roku.
- ▶ Odnosimy się do czyjegoś zachowania, nie do osoby. Mówimy więc: „daleś im za duże fory”, a nie „jesteś za miękki do tej roboty”, czy „jeżeli dalej będziesz tak głupi i naiwny, to...”. Przypomnijmy sobie teorie X i Y McGregora – jeżeli etykietujesz kogoś jako lenia, takim się stanie. Natomiast postrzegając go jako człowieka z potencjałem, możesz wyzwolić w nim wiele dobrego, z korzyścią dla firmy.
- ▶ Nie przesadzamy z powyższym, w końcu nie każdy nadaje się na każde stanowisko pracy, a to że pracuje na nim od ośmiu lat nie oznacza wcale, że jest super kompetentny. Stosując „kanapkę” nie możemy też przedobrzyć z jej częścią „pochwalną”. Lepiej zachować równe proporcje, z akcentem na konstruktywną krytykę.
- ▶ Na końcu naszej wypowiedzi podkreślamy, jakiego działania oczekujemy od osoby, której udzielamy reprimendy. Dajemy wskazówki, jak inaczej powinien się zachować, co zrobić w podobnej sytuacji na przyszłość. Możemy też wspomnieć o konsekwencjach, które wyciągniemy, jeżeli pracownik nie zmieni swojego postępowania.

Jeszcze o komunikacji

Motywatorem może być również dobra komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj nie tylko o podaną z wyprzedzeniem informację kto przychodzi na pierwszą, a kto na drugą zmianę, lecz o świadomość w jakiej sytuacji jest dzisiaj firma:

- ▶ czy jesteśmy teraz „na wozie”, czy „pod wozem”,
- ▶ odnieśliśmy sukces obsługując w tym sezonie więcej klientów, czy też dotknął nas kryzys i nastąpią w firmie obniżki wynagrodzeń,
- ▶ czy pracownicy czują się częścią firmy?

W budowaniu takiej więzi pomocne są rozmowy z pracownikami, dawanie im szansy na przedstawienie swoich pomysłów, uwag, zastrzeżeń i prośb. Szef jednej z małych firm, zwierzył mi się kiedyś, że nigdy nie spodobał mu się

jeszcze żaden z pomysłów, który zgłosili mu podwładni, lecz on ciągle jest chętny, aby się z nimi w tym celu spotykać. „Wiesz – powiedział – czasem nawet udaję, że ich słucham, ale widzę, że to, że jestem na nich otwarty dla nich jest ważne. Nie mają pojęcia o tym, co i gdzie możemy sprzedać z zyskiem, ale przychodzą do mnie ze swoimi pomysłami, więc widzę, że im na firmie zależy. To jest fajne”. Mój znajomy dodał jeszcze, że zawsze cierpliwie tłumaczy autorowi pomysłu, dlaczego nie można go w danej chwili wprowadzić w życie, starając się nie zniechęcać pracownika i nie sprawiać wrażenia osoby zarozumiałej. O takim podejściu do budowy zaangażowania (i do zarządzania całą firmą) wspomnimy jeszcze dalej, w rozdziale poświęconym zarządzaniu partycypacyjnym.



Urozmaicenie

Rutyna pomaga przeprowadzać codzienne czynności sprawnie i bez przeszkód. Jeżeli jednak towarzyszy jej monotonia, może być wrogiem motywacji. Ta same czynności, wykonywane w tym samym miejscu, osłabiają zainteresowanie pracą. Urozmaicenie takiego codziennego kierunku może przynieść wzrost motywacji. Oto propozycje, jak osiągnąć motywujące urozmaicenie:

- ▶ wymieniać, co jakiś czas, pracowników pomiędzy oddziałami, placówkami, lokalami przedsiębiorstwa,
- ▶ wysyłać ich na jakiś czas w teren,
- ▶ zmieniać poszczególnym pracownikom godziny pracy – przy zachowaniu dotychczasowego czasu funkcjonowania całej firmy,
- ▶ wymieniać, tam gdzie to możliwe, zestaw podobnych obowiązków między pracownikami (bez pogwałcania zapisów ich umów o pracę),
- ▶ zlecić, od czasu do czasu, jakieś nietypowe zadanie, postawić pracownika przed wyzwaniem,
- ▶ umożliwić (tam, gdzie jest to realne) pracę w domu, np. przez jeden dzień w tygodniu,
- ▶ wprowadzić tzw. *casual Friday*, czyli zrezygnować w piątki, tuż przed weekendem, z uniformów (krawaty, marynarki lub ubrania firmowe), na rzecz swobodnych dżinsów i t-shirtów.

Motywacja z zewnątrz firmy

Pewna krakowska rodzinna firma z branży spożywczej otrzymała przez Wielkanocą tyle zamówień, że nie była w stanie im sprostać. Szef skorzystał z tzw. leasingu pracowniczego, czyli wynajął pracowników z agencji pracy tymczasowej. Osiem nowych osób, które pojawiły się w zakładzie, spowodowały w nim duże zmiany. Nie chodziło tu tylko o to, że dzięki nim firma wyrobiła się z produkcją przed świętami, ale też o wpływ, jaki wywarła ta grupka na innych pracowników. Nowe osoby wprost emanowały chęcią do pracy, z ochotą i szybko uczyły się, co mają robić, a potem dokładnie wykonywały swoje zadania. „Starzy” pracownicy patrzyli na nich ze swego rodzaju zdziwieniem, ale też i obawą. Uświadomili sobie, że jeżeli nie będą się przykładać do pracy jak „nowi”, to szef z łatwością zatrudni kolejnych na ich miejsce. Właściciel faktycznie zastanawiał się, czy nie skorzystać z outsourcingu pracowników fizycznych, nie tylko w gorących okresach zapotrzebowania na słodczy (sezon kilka razy do roku), lecz także na stałe. Propozycja była o tyle kusząca, że przy tej opcji pozbywał się problemów związanych z rozliczeniami z ZUS, dokumentacją personalną i zobowiązaniami prawnymi.

Motywacja siebie

Motywacji może poszukiwać również i sam właściciel firmy. Szczególnie w małych i mikroprzedsiębiorstwach, gdzie pracuje niewielu ludzi, wiele czynności spada na barki szefa, brak chwilowej motywacji tego ostatniego może mieć kluczowe znaczenie dla działalności i przyszłości firmy.

Pomagałem kiedyś grupie brytyjskich przedsiębiorców, zainteresowanych współpracą z polskimi małymi i mikroprzedsiębiorstwami, nawiązywać kontakty handlowe w Krakowie i okolicach. Doradzałem, między innymi,

londyńskiemu przedsiębiorcy pochodzenia pakistańskiego, którego zawiozłem do rodzinnej wytwórni obuwia w Kalwarii Zebrzydowskiej. Po prezentacji oferty butów damskich i męskich, mój podopieczny wybrał kilkanaście par, które – jak uważał – uda mu się wprowadzić do sprzedaży w dwóch sieciach handlowych na Wyspach Brytyjskich. Właściciele kalwaryjskiej firmy zapakowali buty i wręczyli je w ozdobnym opakowaniu mojemu londyńczykowi, ten jednak upierał się (przez bite pół godziny), że koniecznie chce za nie zapłacić. Kwotę, którą wydał za te próbki towaru, potraktował bowiem jako automotywację, aby – po powrocie – podjąć wysiłek i je szybko sprzedać oraz pozyskać kupców na kolejne ich partie. Takie przykazanie otrzymał od swojego ojca (również biznesmena), a ten – z kolei – dostał je od swojego. Motywacja, można powiedzieć, spływająca z dziada pradziada...

Demotywatory

A co demotywuje ludzi? Zbierzmy w tym miejscu demotywatory, aby mieć je pod ręką jako swego rodzaju „memento szefa”. Dodajmy, że pod pojęciem demotyatorów nie mamy tutaj na myśli parodii plakatów motywacyjnych (do dzisiaj pamiętam hasło „Brak odporności na ból treningowy wrogiem postępu”, które musiałem czytać przy każdym wynurzeniu głowy z wody, płynąc żabką do brzegu basenu w mojej podstawowej szkole sportowej), lecz czynniki podcinające skrzydła pracownikom. Pojawiły się one już w poprzednich rozdziałach poradnika, a ich wachlarz rozszerzymy w tym miejscu za niemieckim psychologiem A. Blassem, badającym zagadnienia motywacji w przedsiębiorstwach. Sporządził on listę „morderców motywacji” (Motivation killers), którzy mogą zniechęcić pracowników do pracy.

Na listę tych zabójców wpisać między innymi:

- ▶ brak zaufania do pracowników,
- ▶ chęć robienia wszystkiego samemu,
- ▶ niesprawiedliwe i nierówne traktowanie podwładnych,
- ▶ za małe motywowanie do pracy,
- ▶ za duże wymagania,
- ▶ niezadowolenie z podejmowanych decyzji,
- ▶ ciągłe narzekanie i krytykanctwo,
- ▶ niespełnianie obietnic,
- ▶ dyrygowanie wszystkimi i wszystkim,
- ▶ dopuszczanie do intryg i ich inspirowanie,
- ▶ humorzastość,
- ▶ brak pochwał,

- ▶ pochlebstwa,
- ▶ nieuzasadniona krytyka/pochwała,
- ▶ niesprawiedliwe wynagradzanie,
- ▶ skąpość udzielanych informacji,
- ▶ niedostateczna wiedza fachowa,
- ▶ nieuzasadnione awanse,
- ▶ premiowanie własnych sympatii,
- ▶ zarozumialstwo,
- ▶ pamiętliwość,
- ▶ cynizm,
- ▶ brak umiejętności słuchania,
- ▶ poczucie, że zawsze wie się lepiej,
- ▶ izolowanie i ignorowanie,
- ▶ brak czasu,
- ▶ wymaganie więcej od innych niż od siebie.

Dozowanie motywacji

Odpowiednia motywacja, jak ustaliliśmy, jest potrzebna do osiągnięcia wymaganych efektów pracy. Czy można ją stosować w maksymalnej ilości, czy przeciwnie – trzeba uważać, aby ją delikatnie dozować?

W celu odpowiedzi na to pytanie przypomnijmy sobie sytuację, gdy ktoś „za bardzo chciał”, i pomimo dobrego przygotowania i motywacji, poniósł porażkę. Ilustracją takich okoliczności mogą być poniższe sytuacje.

- ▶ Student uczy się pilnie nie tylko przez dwa dni przed sesją, ale z zaangażowaniem przyswaja materiał przez cały semestr. Wydaje mu się, że jest dobrze przygotowany, lecz wieści od kolegów o „piekielnym egzaminatorze” paraliżują go tak bardzo, że nie zdaje egzaminu.
- ▶ Młody sportowiec świetnie wypadający na treningach, niczym Małysz w kwalifikacjach Pucharu Świata. Przed zawodami ma kłopoty z koncentracją, stresuje się, a gdy przychodzi dzień startu „spala się” – nie wytrzymuje presji kibiców i wypada słabo.
- ▶ Przedstawiciel handlowy, chwalony dotąd przez przełożonych, udaje się na prezentację do ważnego klienta. Ma ze sobą wszystkie materiały, foldery, próbki towaru i pamięta słowa szefa, które usłyszał od niego przed wyjściem:

„Musimy go zdobyć. Jak go załatwisz, to masz awans w kieszeni. Jak ci się nie uda, to rozglądasz się za nową pracą...” Mimo, że to przecież jego nie pierwsza demonstracja, podczas spotkania czuje się rozkojarzony (na rozmowę przybył sam prezes ze światą), głos mu drży i płacze się prezentując zalety swojego produktu.



W powyższych przykładach mamy do czynienia z ludźmi, którzy niewątpliwie są zmotywowani, lecz – mimo to – nie osiągają swojego celu. Jedną z przyczyn tej sytuacji (oprócz zastosowania motywatora niewłaściwego dla danej osoby), może być zbyt duży poziom motywacji, np. zbyt wysoka nagroda obiecana pracownikowi, za duży nacisk ze strony przełożonych i związany z nim stres. Ludzie mogą mieć jasno określony cel, lecz pogrążają się i zbliżają do porażki na skutek zbyt silnej chęci osiągnięcia go. Tak zwane „ciśnienie” może działać na pracownika także ze strony kolegów – gdy gra idzie o naprawdę wysoką stawkę, np. cały pokój patrzy i słucha w ciszy kolegi dzwoniącego do kluczowego klienta, który kiedyś już się obraził – firmowy bohater może stracić rezon i nie uzyskać upragnionego zamówienia. Presja wywarta na człowieka, doprowadzenie go poza granicę optymalnego pobudzenia, powoduje, że przestaje on normalnie myśleć, działać racjonalnie i popełnia więcej błędów. Obniżeniu i zaburzeniu ulegają zdolności percepcji i pamięć operacyjna, niezbędne do skutecznego wykonania zadania, czy rozwiązywania problemu. Nie tylko język się płacze – silne emocje powodują, że człowiek ma trudności z logicznym myśleniem.

Tą zależność – pomiędzy negatywnym pobudzeniem emocjonalnym (np. stresem, frustracją), a jakością wykonywania zadań opisuje *I prawo Yerkesa-Dodsona*. Jak widzimy na rysunku 2, jest to funkcja krzywołiniowa: do pewnego poziomu wzrost pobudzenia (emocjonalnego o negatywnym znaku) polepsza poziom wykonania zadania (zmniejsza liczbę błędów), ale z dalszym wzrostem pobudzenia, po minięciu punktu krytycznego, poziom wykonania obniża się.



Rys. 2. I prawo Yerkesa-Dodsona. Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Wyobraźmy sobie teraz dwie sytuacje.

Pierwsza sytuacja: w wypożyczalni rowerów nad pracownikiem wymieniającym dętkę w kole „wisi” szef, krzycząc nań od czasu od czasu, aby zmotywować podwładnego do pracy.

Sytuacja druga: ten sam pracownik reperuje dynamo Aufa na piastę (dość trudna i precyzyjna naprawa), a szef dyscyplinuje go podobnie: co chwilę krzyczy nad głową, aby się pośpieszył.

W której z wymienionych sytuacji wspomniana motywacja będzie skuteczniejsza? Odpowiedź (dla niektórych paradoksalną), daje drugie prawo Yerkesa-Dodsona twierdzące, że im trudniejsze zadanie, tym mniejszy jest poziom optymalnego pobudzenia – czytaj: wystarczy mniej na pracownika krzyczeć :) Mówiąc serio, zlecając trudne zadanie, a więc angażujące wszystkie zasoby poznawcze (inteligencja, wiedza, style poznawcze – np. intuicyjny lub racjonalny), powinniśmy raczej rozluźnić pracownika – zapewnić niski poziom pobudzenia, niż dodatkowo go stresować. Natomiast przy wykonywaniu zadań łatwych, bardziej rutynowych, dobrze wcześniej opanowanych, silne pobudzenie może ułatwić uzyskanie dobrego wyniku – w większym stopniu, niż w przypadku pracy skomplikowanej (co nie znaczy, że należy cały czas krzyczeć!).

Przy okazji, zwróćmy uwagę, że wywieranie presji (czynnikiem czasu, groźbami, ośmieszaniem itp.), czy wyprowadzanie z równowagi, jest nie tylko metodą motywowania (prawdziwej byłoby powiedzieć: *dyscyplinowania*) pracowników, lecz również ma zastosowanie jako jedna z technik negocjacyjnych. Dla przykładu wspomnijmy anegdotyczne już przyjmowanie dostawców, podczas negocjacji z kupcami wielkich sieci handlowych, w ciasnym, niewygodnym pomieszczeniu i częste patrzywanie kupca na zegarek – dające do zrozumienia, że nadszedł czas negocjacji z następnym. Blisko takim technikom do manipulacji i stanowią one element tzw. wojny psychologicznej. Przy stole negocjacyjnym człowiek wybity z pantaluku chętniej zgodzi się na nasze warunki, niż osoba od początku do końca kontrolująca sytuację i nie ulegająca emocjom.

Motywacja dobrana do wieku

Ilekoć przychodzi mi pracować przy projekcie angażującym osoby młode – studentów lub świeżych absolwentów – za każdym razem zdumiewa mnie ich dosłowne postrzeganie rzeczywistości, brak dystansu, koncentrowanie się na sprawach dla mnie (i dla projektu!) nie najważniejszych. Musi minąć kilka dni, nim wejdę w rytm i dostosuję się do ich sposobu percepcji i komunikacji. Pamiętam również mój okres pracy w małej rodzinnej firmie, gdzie obserwowałem wysiłki trzydziściopięcioletniego szefa przedsiębiorstwa, który starał się powstrzymywać dziwne (?) pomysły dobijającego do emerytury pana Zbyszka, a prywatnie swojego wujka. Pan Zbyszek dokooptował do zespołu i brał aktywny udział w rozmowach handlowych, a ponieważ jeszcze rok wcześniej był malarzem, nie miał specjalnych umiejętności w negocjowaniu warunków dostaw i ich ubezpieczenia, jak również – jak się szybko okazało, ze stratą dla firmy – zdolności w tej materii. Szef usiłował temperować te inicjatywy, głowiąc się, jak to zrobić, aby z jednej strony nie zrujnować firmy i zmotywować pracownika do właściwych zadań, a z drugiej – nie stracić szacunku i dobrych relacji z siwowłosym wujkiem.

Może więc nasze działania motywacyjne należałoby dostosować do wieku pracowników i towarzyszącym mu różnicom w systemie postaw, wartości i norm? Czyż osoby w różnym wieku nie rozumieją odmiennie pojęcia „atrakcyjne miejsce i warunki zatrudnienia” i mają różne preferencje co do sposobów nagradzania za pracę? Przedstawiciele różnych generacji pokoleniowych są ukształtowani przez odmiennie trendy społeczne i wydarzenia historyczne – np. druga wojna światowa, system socjalistyczny, burzliwe początki polskiego kapitalizmu. Ich system wartości, sposób odbioru rzeczywistości i myślenia są pochodną funkcjonowania w konkretnym czasie i określonej kulturze.

Nasi pracownicy mogą pochodzić z jednej z poniżej wymienionych grup pokoleniowych, a podana terminologia jest powszechnie używana na gruncie demografii, nauk społecznych, marketingu, jak również funkcjonuje w kulturze popularnej. Uwzględnianie różnych potrzeb grup wiekowych pracowników i wykorzystywanie ich odmiennych potrzeb i możliwości, a także zasobów wiedzy i doświadczenia zwane jest „zarządzaniem wiekiem”. Ten zbiór metod kierowania ludźmi dąży do tego, aby praca każdego pracownika, niezależnie od wieku, przynosiła mu satysfakcję, a nie tylko

zysk firmie. Podział na generacje oczywiście nie jest sztywny i chcąc daną osobę gdzieś zaklasyfikować, nie można bezkrytycznie kierować się samymi datami urodzenia. Ma to znaczenie szczególnie w naszych polskich realiach, gdzie trendy społeczne przebiegały w latach 1945-1989 inaczej niż na Zachodzie. Mając to na uwadze przyjrzyjmy się ludziom, z którymi pracujemy (i sobie), zaczynając od generacji najstarszej:

Tradycjonaści – nasi mentorzy

Osoby dojrzałe, urodzone przed 1945 r. – są dziećmi II wojny światowej, dlatego w Wielkiej Brytanii określa się ich jako Air Raid Generation – Generacja Nalotów. W czasie swojej młodości byli – według opinii przedstawicieli innych, współczesnych im generacji, nieco bierni, poddający się losowi i nie zabierający specjalnie głosu. Nie dla nich było wydawanie manifestów i uczestniczenie w demonstracjach (chyba, że w narzuconych z góry, na przykład w socrealistycznej Polsce). Stąd też zwani są też, w krajach anglosaskich, przedstawicielami „cichej generacji” (Silent Generation). Osoby te doznały wielu trudnych doświadczeń – w polskich warunkach dorastały, dojrzewały i spędziły większość swojego życia zawodowego w okresie „gospodarki planowanej”, związanej z chronicznymi brakami podstawowych artykułów na rynku i, w dużej części, niegospodarnością w zakładach pracy. Z czasów tych pozostała im zdolność improwizacji, nawyk oszczędzania i koncentracja na zadaniach dnia bieżącego.

Zachowanie w pracy

W znacznej części są to obecnie ludzie już na rentach i emeryturach, dorabiający sobie na część etatu. Dla pracodawców są grupą atrakcyjną, gdyż zatrudniając ich, ponoszą mniejsze obciążenia z tytułu składek ZUS czy Funduszu Pracy. Są osobami dojrzałymi, podchodzącymi z rezerwą wobec zmian i przekładają nad nie utrzymanie status quo. Potrafią ciężko pracować – o ile pozwala im na to pogarszający się stan zdrowia, związany z procesami biologicznego starzenia. Objawia się on często pogorszonym samopoczuciem i okresowym obniżeniem zdolności do pracy.

Motywacja

Tradycjonaści, jak sama nazwa tej grupy wskazuje, prezentują poglądy konserwatywne. Praca, jako wartość sama w sobie, wciąż jest dla nich życiowym obowiązkiem i misją. Posiadają stosunkowo małe potrzeby i są umiarkowani w wydatkach. Do niedawna byli dobrą grupą klientów dla banków, gdyż posiadając stałe źródło dochodów (renty, emerytury), utrzymywali dyscyplinę finansową i płacili w terminie raty pożyczek i kredytów. Kryzys finansowo-gospodarczy zweryfikował nieco to postrzeganie – okazało się, że ich budżety są również nadszarpnięte przez udzielanie prywatnych pożyczek dzieciom i wnukom, w związku z czym sami mogą nie mieć środków na spłatę swoich zobowiązań. Ten przykład potwierdza ich częstą postawę stawiającą potrzeby innych wyżej od własnych. Motywując tradycjonalistów powinniśmy dać im do zrozumienia, że doceniamy ich wiedzę i doświadczenie. Tradycjonalistę możemy uczynić mentorem – osobą, która szkoli młodszego pracownika, służąc mu pomocą w obszarach, w których może stać się dla niego autorytetem.

Babyboomers – pracownicy z ulgą

Nazwa tej grupy pochodzi od powojennego wyżu (boomu) demograficznego i obejmuje osoby urodzone w okresie między połową lat czterdziestych a końcem lat pięćdziesiątych i początkiem sześćdziesiątych. Na Zachodzie generacja ta wzrastała i rozwijała kariery zawodowe w okresie jeszcze jednego boomu – gospodarczego, związanego z rozkwitem gospodarczym po drugiej wojnie światowej. Tam mówi się o niej „feel good generation” – pokolenie o dobrym samopoczuciu. W Polsce generacja ta miała mniej szczęścia i powodów do dobrego samopoczucia, będąc skazanym na pracę – przez znaczny okres swojej kariery zawodowej – w zakładach pracy socjalistycznej. Z drugiej strony, ich szczytowy okres rozwoju profesjonalnego (ok. czterdziestki) przypadł na początek lat dziewięćdziesiątych, a więc na moment odbudowy polskiego kapitalizmu. Obecnie większość osób z tego pokolenia przekroczyła pięćdziesiąty rok życia, stąd mówimy o nich również jako o grupie 50 plus.

Zachowanie w pracy

W porównaniu z generacją tradycjonalistów, babyboomers są większymi indywidualistami, którzy cenią poczucie równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Nie znaczy to jednak, że nie spotkamy wśród nich również pracoholików. Pracując przez część życia w zakładach gospodarki społecznej babyboomers przyzwyczaili się do zhierarchizowanych stosunków w pracy – w związku z tym mogą posiadać silne poczucie obowiązku oraz wpojony szacunek do autorytetów. Często są lojalnymi pracownikami, niechętnymi do częstych zmian miejsca pracy. Inna sprawa, że trzymają się swojej posady przede wszystkim dlatego, że trudno w ich wieku znaleźć inną. Znaczna część ma ustabilizowane życie rodzinne – usamodzielnione dzieci i brak obowiązków związanych z opieką nad nimi umożliwił im lepsze skoncentrowanie się na pracy. Posiadane doświadczenie zarówno zawodowe, jak i życiowe pomaga im rozwiązywać sytuacje konfliktowe, np. związane z porozumiewaniem się ze współpracownikami. Lubią jasne sytuacje i oczekują sformalizowanych reguł współpracy z pracodawcą. Preferują skupienie się na jednym projekcie czy zadaniu – stąd pochodzi być może opinia o ich mniejszej wszechstronności i niskiej kreatywności. Jednocześnie cechuje ich dojrzałość, cierpliwość i odporność na stres.

Motywacja

Uogólniając można stwierdzić, że priorytetami życiowymi tej grupy jest rodzina, unikanie konfliktów, stabilizacja życiowa oraz zachowanie pracy. Ich przywiązanie do firmy ma związek z chęcią dotrwania w pracy kilku lat brakujących do emerytury. Jest to ważny element motywacyjny w tej grupie pracowników. Od babyboomers można z dużą dozą prawdopodobieństwa oczekiwać zaangażowania w pracę i lojalności. Inną potrzebą, częstą wśród przedstawicieli tego pokolenia, jest pragnienie bycia dobrze postrzeganym w miejscu pracy. Dlatego dla zmotywowania pracowników tej generacji, oprócz nagród finansowych, można polecić stosowanie w różnej formie pochwał i wyróżnień. Pamiętajmy przy tym o podstawowej, wspomnianej już w tym poradniku zasadzie, aby udzielać pochwał w towarzystwie innych pracowników, a nagan w cztery oczy.

Osoby 50 plus mogą być bardziej wiarygodne w kontaktach z klientami w podobnym wieku – oferta przez nich przedstawiona jest bardziej przekonująca, lepiej trafia do rówieśników babyboomers. Podobnie jak w przypadku tradycjonalistów, możemy podnieść babyboomersom samopoczucie i motywację do pracy, mianując ich przełożonymi, doradcami i trenerami w zespole pracowników – oczywiście wtedy, gdy posiadają odpowiednią wiedzę lub umiejętności.

Wspomnijmy w tym miejscu o jeszcze jednym źródle motywacji: zachęty dla pracodawcy aby zatrudnił osobę z pokolenia babyboom. W przypadku pracowników powyżej 50. roku życia ZUS przejmuje obowiązek wypłacania wynagrodzenia za czas choroby już po jej 14 dniach a nie, jak to jest w przypadku osób młodszych, po 33 dniach. Przepisy te dotyczą niezdolności do pracy przypadającej po roku kalendarzowym, w którym pracownik ukończył 50 rok życia. Poza tym, za osoby zatrudnione, które ukończyły 50 rok życia i w okresie 30 dni przed zatrudnieniem pozostawały w ewidencji bezrobotnych powiatowego urzędu pracy, pracodawcy oraz inne jednostki organizacyjne nie opłacają składek na Fundusz Pracy przez okres 12 miesięcy, počawszy od pierwszego miesiąca po zawarciu umowy o pracę². Jednocześnie pamiętajmy, że poszukując pracownika, np. poprzez ogłoszenie, nie możemy postawić w nim warunku „tylko osoby po 50-tce” – byłby to przykład dyskryminacji ze względu na wiek, zabronionej przez prawo unijne i krajowe. Mówi o tym zarówno Dyrektywa 2000/78/EC Rady Unii Europejskiej w sprawie równego traktowania w zatrudnianiu i pracy zawodowej, jak też Kodeks Pracy – w artykułach 112 oraz 183a³.

Pokolenie X, czyli Billy Idol dezertuje

To dominująca grupa na naszym rynku pracy, tworzona przez osoby urodzone w latach 1965-80. Klasyczni iksonie są silnie umocowani w kontekście społeczno-gospodarczym Zachodu, gdzie pod koniec lat 1970. i w 1980. byli przedstawicielami subkultury punków i nihilistycznego stosunku do rzeczywistości oraz negowania wartości reprezentowanych przez społeczny establishment. „Generation X” – tak właśnie nazywała się płyta grupy kierowanej przez Billego Idola, pierwszej kapeli punkowej, która została dopuszczona do występu w telewizji BBC.

Nazwa tego pokolenia „X” (nie mylić z teorią X McGregora) oznacza „niewiadomą” i świadczy o zagubieniu ludzi, dla których na Zachodzie zabrakło – dawno już zajętych przez starszych – lukratywnych posad, w związku z czym odrzucali (i odrzucają?) materializm, nadmierną konsumpcję i przeciwstawiają mu „konsumpcję etyczną” i rozwijanie świadomości ekologicznej.

² Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2009 r. Nr 6, poz. 33).

³ Kodeks pracy, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.



Pozostawimy przy nazwie tej generacji, lecz spróbujmy ujrzeć jej cechy w polskim kontekście. Tutaj również mamy elementy buntu młodych iksów, lecz nie przeciwko rozpasanej konsumpcji a przeciw totalitarnemu systemowi – Billego Idola zastąpił w Polsce, również punkowy, zespół Dezerter. Trudno również mówić o kontestacji materializmu, skoro pokolenie to w znacznej mierze skorzystało z wykuwającego się – po ponad czterdziestoletniej przerwie – nowego kapitalizmu. U nas pokolenie X to generacja transformacji, która w latach 1990-tych – w znacznej swojej części – zaczęła poznawać świat trochę dalszy niż NRD, inne kultury, sposoby funkcjonowania firm i standardy pracy, często doznając przy tym szoku cywilizacyjnego. Gospodarka rynkowa dla iksów najbardziej przygotowanych i otwartych stała się szansą na niespotykaną karierę zawodową – przedmiot zazdrości innych generacji.

Zachowanie w pracy

To już nie pokolenie, które, jak ich rodzice – miało zapewnioną pewność zatrudnienia (abstrahując od jakości posad w zakładach pracy gospodarki planowej). Iksy są przyzwyczajeni do częstych zmian pracy. Łyknięli już w trakcie swojej drogi zawodowej drapieżnego polskiego kapitalizmu i są mniej od rodziców oddani firmie, w której aktualnie pracują. Pamiętając czasy niedostatków w sklepach i domach, szanują pieniądze oraz miejsce gdzie je zarabiają. Aby poprawić swój status majątkowy są w stanie oddać się pracoholizmowi. Przedstawiciele pokolenia X wymagają wiele od innych i od siebie, są raczej odpowiedzialnymi pracownikami, nierzadko dążącymi do perfekcji. Są przy tym cierpliwi – sami dochodzili w życiu do wielu rzeczy powoli – potrafią więc być wytrwałymi w działaniu. Decyzje podejmują po głębszym

namyśle i sprawdzeniu wszystkich możliwych opcji: poproszeni przez szefa sklepu o zakup np. płóciennych toreb dla klientów, sprawdzą wszystkich dostawców w promieniu 100 km i odwiedzą 15 sklepów internetowych.

Przedstawiciele generacji X dbają o swój interes i karierę. Są przedsiębiorczy, zaradni i operatywni. Można liczyć na ich kreatywność i pomysłowość. Nie mają oporów przed uczeniem się nowych rzeczy i przyswajaniem potrzebnych umiejętności. Tych ostatnich może im natomiast brakować na polu nowoczesnych technologii komunikacyjnych: chętniej przyjadą na spotkanie, aby porozmawiać osobiście, niż skontaktują się przez Skype'a.

Motywacja

Generalizując – i nie biorąc pod uwagę motywacji wewnętrznej danej osoby – możemy stwierdzić, że podstawowym motywatorem tego pokolenia są pieniądze. Mówi się, że głównymi słowami opisującymi iksów są pragmatyzm i cynizm. Twardo stąpają po ziemi i lubią być oceniani wg jasno określonych rezultatów swojej pracy. Liczą też na tzw. *feedback*, czyli informację zwrotną ze strony przełożonego, która pomaga im modyfikować wykonywanie konkretnych zadań. Szanują tych szefów – nawet mogą ich uznać za autorytet – którzy pomagają im zdobywać ich własne cele.

Pokolenie Y: oj, strzeżcie się pracodawcy...

Dziećmi pokolenia babyboomers są osoby pokolenia Y, urodzone w latach 1980-1995 (lub do 2000 r.). Generacja ta nazwana została w ten sposób, gdyż jest kolejną, nadchodzącą po pokoleniu X. Jednocześnie po angielsku wymowa litery „y” brzmi podobnie jak „why”, czyli „dlaczego”. Jest to częste pytanie w ustach igreków:

- ▶ Dlaczego właśnie ja mam to zrobić?
- ▶ Dlaczego teraz?
- ▶ Dlaczego płaci pan za to tak mało?

Te młode wilki dorastały w okresie odradzającego się wolnego rynku, kształtowane przez MTV i początki rewolucji cyfrowej. Nic im specjalnie nie brakowało pod względem materialnym, dlatego komfort i wygodę traktują jako rzeczy im należne. Generacja ta weszła w dorosłość w okolicach przełomu wieków, stąd kolejna nazwa tego pokolenia: milenijne dzieci. Części z nich towarzyszy swego rodzaju frustracja, że nie załapali się na pociąg do kariery, którym pojechali ich poprzednicy na początku lat 1990., zatrudniając się w licznie wchodzących do Polski firmach zagranicznych.

Zachowanie w pracy

Igreki nie czują się związani z firmą jako taką. Ich lojalność jest w tym zakresie niska i skutkuje częstą zmianą pracy. Bardziej angażują się w projekt i utożsamiają się z grupą rówieśniczą, którą mogą stawiać w opozycji do innych grup i osób w firmie. Poczucie więzi może więc powstać w obrębie np. działu sprzedaży, czy w grupie młodych sprzedawczyń sklepu.

Młode wilki są pewne siebie, uważają że doskonale wiedzą ile są warte na rynku pracy i bez żenady przedstawiają pracodawcy swoją cenę. Umiejętność prezentacji i autoprezentacji ćwiczą już zresztą niemal od przedszkola (w popularnej kreskówce o żółwiu Franklinie pięcioletni bohater robi na flip charcie pokaz dla swojej żółwiej rodziny) do obowiązkowych prezentacji maturalnych z języka polskiego. Wiedzą więc jak odpowiednio podejść pracodawcę i przedłożyć swoje wymagania co do wynagrodzenia – w opinii pracodawcy zazwyczaj nierealistycznie wysokie.

Standardem jest dla nich robienie kilku rzeczy na raz – z nieodłącznym iPodem na uszach. Są niecierpliwi i nie mają czasu na ich zdaniem niepotrzebne czynności. W szkole czytali nie lektury, lecz streszczenia, a komunikują się za pomocą SMSów zawierających im tylko znane symbole i skróty. Niecierpliwość igreków dotyczy również pięcia się w górę – nie widzą potrzeby czekania na awans. Preferują elastyczny tryb pracy, najchętniej pracowaliby z domu na odległość, wykorzystując internet i porozumiewając się z pracodawcą poprzez komunikator internetowy lub telefon VoIP.

Milenijne dzieci niechętnie podporządkowują się regułom – aspirują do narzucania innym własnych zasad i ciężko przyjmują krytykę. Ich roszczeniowej postawie wobec pracodawcy towarzyszy brak uznania tego ostatniego za autorytet, chyba że jego zachowanie na co dzień przekona ich, że to „swoją ziomał”.

Motywacja

Głównym motywatorem tego pokolenia jest rozwój. Cenią również własny komfort, wygodę, pracę dla uznanej marki. Podejmując pracę w nowym miejscu chcą wiedzieć, czy będą w niej docenieni i na ile będą mogli się w niej samorealizować. Dodatkowe punkty w postaci atrakcyjnego wpisu w CV (w przypadku pracy w znanej firmie) też nie są dla nich do pogardzenia. Przyjmując igrekę do pracy starajmy się od początku budować zaufanie – dotrzymywać obietnic, postępować sprawiedliwie (np. nie forować jednych kosztem drugich – patrz spis demotywatorów) i redukować niepewność.

Z drugiej strony, dla wielu młodych wilków pojęcie poświęcenia się dla firmy czy wspólnego celu jest czymś niezrozumiałym. W pewnej krakowskiej firmie właściciel jako formę premii dla czteroosobowego działu sprzedaży obiecał nowy sprzęt, m.in. lepszą drukarkę. Członkowie tego zespołu czuli się zupełnie nie zmotywowani uważając, że pracodawca ma im obligatoryjnie zapewnić narzędzia pracy, a premię rozliczyć na każdego pracownika działu osobno. Jako że było to przedsiębiorstwo z branży ogrodniczej, pracownicy rozmawiając między sobą, doszli do wniosku, że lepiej byłoby, gdyby szef, w ramach nagrody, wysłał najlepszego sprzedawcę na coroczne targi ogrodnicze do Holandii.

Motywacją może być dla igreków także praca w nieformalnym otoczeniu, niezwłoczna opinia szefa o jakości wykonania pracy oraz zadania będące dla nich wyzwaniem, dające okazję do sprawdzenia swoich sił i kreatywności. Aby jednak przedstawiciele pokolenia Y mieli w ogóle szansę dobrego wypełnienia zadania, muszą zrozumieć co mają zrobić, jak i DLACZEGO (WHY). Trzeba im to dokładnie wytłumaczyć w „krótkich żołnierskich słowach”, nie wdając się w rozwlekłe opisy, których i tak nie będą słuchać.

Ponieważ milenijne dzieci nie lubią rutyny, warto odwołać się do ich ambicji i poczucia niezależności, zlecając od czasu do czasu NOWE, niestandardowe zadania, a po ich wykonaniu pochwalić zaradność i inicjatywę. Nasi igrekowie nie powinni mieć poczucia stagnacji, automatyzmu i monotonii – stąd już prosta droga do lekceważenia lub zmiany pracy.

Pokolenie Z, czyli co nas czeka

Niedługo do drzwi naszych firm zapuka kolejna generacja pracowników, na początku szukając wakacyjnego zajęcia, później na staże studenckie i wreszcie do pracy – pokolenie Z, nazwane tak konsekwentnie, jako następne po generacjach X i Y. W tej chwili są nastolatkami, najstarsi z nich są dopiero w połowie szkoły średniej, lecz tworzą na tyle jednorodną grupę, że doczekali swojej klasyfikacji. Są dziećmi osób z pokolenia X⁴, dlatego też nazywa się je również generacją XD (D od ang. „digital” – cyfrowa), a także „screenteenagers” („screen” – ekran, „teenagers” – nastolatki), podkreślając fakt, że poznają i kontaktują się ze światem za pomocą ekranów kinowych, komputerów, telewizorów i telefonów komórkowych (smartfonów).

Jakimi będą pracownikami? Czym nas zaskoczą? Możemy się tego domyślać, obserwując nasze rodzeństwo, dzieci i wnuki, przyglądając się młodzieży na ulicy, czy czytając ich blogi oraz wpisy na forach internetowych. Z dociekań bardziej syntetycznych zacytujmy wyniki badania młodzieży europejskiej, przeprowadzonego na zlecenie Disneya⁵ w 2009 r. na grupie ponad 3 tys. dzieci w wieku od 8 – 14 lat, w sześciu krajach: Francji, Hiszpanii, Niemczech, Polsce, Wielkiej Brytanii i Włoszech. Badanie wykazało, że „świadome cyfrowo” nastolatki nie uważają, by technologia miała zastąpić spotkania osobiste, które wskazują na ulubione formy kontaktów z przyjaciółmi (30%) – przed SMSami (15%), czatowaniem (14%) i rozmową przez komórkę (8%). Jeżeli sondaż mówi prawdę, to rośnie nam pokolenie przedsiębiorczych młodych ludzi. Już teraz 70% z nich nie wydaje natychmiast swojego kieszonkowego, oszczędzając pieniądze na potem, zaś 64%, gdy dorośnię wolaloby pracować na własny rachunek, zamiast wykonywać pracę dla kogoś. Najpopularniejsze zawody, które – jeżeli nie zmienia w międzyczasie zdania – będą wykonywać przedstawiciele pokolenia XD to: weterynarz, nauczyciel, piłkarz, lekarz i policjant. Nasze nastolatki są nastawione proekologicznie, uważają że dbanie o środowisko naturalne jest bardzo ważne: 97% badanych wierzy, że należy dbać o naszą planetę, a 74% regularnie oddaje rzeczy do recyklingu. Niedługo przekonamy się, czy młodzi wytrwają w tych przekonaniach, gdy przyjdą spytać o pracę na wakacje w naszej firmie.

Mając na uwadze powyższy zarys cech charakterystycznych i sugestii co do motywowania przedstawicieli poszczególnych pokoleń pamiętajmy, że każdy pracownik jest innym człowiekiem i posiada własny zespół doświadczeń życiowych i zawodowych. Nie traktujmy więc tej klasyfikacji dogmatycznie, aby nie pozwolić unieść się stereotypom myślowym i traktować ją schematycznie. Ufam, że ta garść informacji o poszczególnych generacjach będzie dla czytelnika inspiracją do najpełniejszego wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku. Niech opisany podział

⁴ chociaż prawdopodobnie prawdziwymi rodzicami są: ojciec – Google a matka – Wikipedia :)

⁵ „Twoje dzieci należą do pokolenia XD”, „Puls Biznesu”, 26.01.2010.

będzie dla nas zachętą do szukania indywidualnego sposobu dotarcia do pracownika i znalezienia specyficznych sposobów jego motywowania.

We wspomnianej na początku rozdziału firmie rodzinnej, szef po namyśle oraz zasięgnięciu u mnie rady przestał wozić swojego wujka na negocjacje handlowe po całej Polsce. Porozmawiał z nim i w ramach „awansu” oraz podziału zadań w rodzinie, przydzielił go do nadzoru produkcji, gdzie pan Zbyszek szybko znalazł wspólny język z pracownikami młodszymi od siebie o 4-6 lat. Firma przestała cierpieć z powodu nietrafionych kontraktów i prosperuje dobrze do dziś.

Zarządzanie poprzez wartości

Kiedyś spotkałem mojego byłego pracownika Pawła, z którym nie widziałem się z pięć lat. Miałem akurat wolną chwilę, więc zaprosiłem go na kawę do „Bunkra Sztuki”. Podczas spotkania, gdy już opowiedzieliśmy sobie gdzie obecnie pracujemy, zaczęliśmy wspominać „stare dobre czasy”. Przywołaliśmy firmowe anegdotki i pamiętne sytuacje, które zdarzały się nam podczas pracy w niewielkim podkrakowskim zakładzie produkcyjnym. W pewnej chwili mój były pracownik zwierzył się, że miewał wtedy chwile, gdy przekraczając próg hali fabrycznej myślał sobie „Co ja właściwie tutaj robię?”. Na wynagrodzenie nie mógł wtedy narzekać, lecz gdy pytanie to zaczął zadawać sobie coraz częściej, zmienił w końcu pracę na inną. W nowym miejscu pracuje do dzisiaj i jest zadowolony, mimo że musi codziennie dojeżdżać z domu 30 kilometrów. W pierwszej chwili nie mogłem zrozumieć jego rozterek. Sądziłem, że wszyscy pracownicy czuli się częścią większej całości – robiliśmy przecież rzeczy niezwykle, razem stworzyliśmy produkt oparty na własnej, unikalnej w kraju recepturze. Jednak, gdy przemyślałem sprawę, uchwyciłem sens położenia Pawła. Większość „szefostwa” stanowiła rodzinę, a on do niej nie należał i – mimo, że został mianowany kierownikiem – praktycznie niewiele miał w firmie do powiedzenia. Nie posiadał również udziałów w przedsiębiorstwie, ani też nie współtworzył firmy u jej zarania. Patrząc przez pryzmat rozważań z pierwszego rozdziału niniejszego poradnika możemy powiedzieć, że motywowały go jedynie „kij” i „marchewka”. Te zaś sposoby mobilizacji pracowników sprawdzają się, jak zaznaczyliśmy, na krótką metę i raczej przy motywowaniu do wykonywania prostych czynności. Dla mojego znajomego praca w firmie była zajęciem, jak każde inne, kolejnym etapem na jego ścieżce zawodowej. Natomiast dla większości (mam nadzieję) personelu była miejscem, gdzie dzieliliśmy podobne wartości i przekonania, zaszczepiane nam przez właściciela, spadkobiercę tradycji przedwojennych rzemieślników. Każdy mógł zgłosić swój pomysł na ulepszenie produkcji i był przez szefa wysłuchany. Śledziliśmy wyniki sprzedaży, robiąc zakłady, czy pobijemy rekord z ubiegłego sezonu. My, nie zadawaliśmy sobie codziennie pytania „Co my tutaj właściwie robimy”. I tak znaliśmy na nie odpowiedź, jak jeden z murarzy ze starej opowieści.

„Kiedyś przechodzień zapytał murarzy budujących katedrę, co robią? Pierwszy odparł, że układa cegły, a robi to, ponieważ ma płacone od sztuki. Drugi odpowiedział, że buduje ściany z cegieł i robi to szybko, bo boi się srygadzysty. A ostatni murarz powiedział, że dokłada wszelkich sił, aby budować katedrę, na chwałę Pana.”

Którego z tych pracowników chcielibyśmy mieć u siebie na budowie? Jeżeli tego trzeciego, to pewnie dlatego, że posiadał on świadomość tego, w czym uczestniczy. Wiedział on, że partycypuje w tworzeniu czegoś wielkiego i myślał, że motywowała go do pracy zapewne silniej, niż „kije” i „marchewki”, działające na dwóch jego kolegów. Ktoś jednak musiał mu wcześniej powiedzieć, co właściwie powstaje w tym miejscu z układanych przez niego cegieł, czyli włączyć go w to dzieło.

Zarządzanie partycypacyjne

Takie uświadomienie, włączenie czy zaangażowanie w działania firmy, dokonane w odniesieniu do wszystkich pracowników danej organizacji, to elementy zarządzania partycypacyjnego. Jak nazwa wskazuje, kluczem jest tutaj uczestnictwo (partycypacja), oznaczające współudział pracowników w zarządzaniu firmą. Czy chcielibyśmy mieć pracowników, którzy są kreatywni, samokontrolujący się i efektywni? Cała sztuka w tym, aby stworzyć w przedsiębiorstwie klimat, w którym każdy z nich czuje się współodpowiedzialny za projekt, przedsięwzięcie, firmę. Jedną z dróg idących w tym kierunku jest koncepcja „jawnego zarządzania” (ang. *open book management*), sformułowana przez Jacka Stacka.

Proponuje on – i jednocześnie wdraża w swojej firmie Springfield Remanufacturing Corporation – podmiotowe traktowanie pracowników. Wszyscy zatrudnieni są uważani za partnerów biznesowych, którzy mają udział w odpowiedzialności za firmę. Jack Stack dopuścił pracowników do ksiąg rachunkowych przedsiębiorstwa (stąd nazwa koncepcji: „otwarta księga”), zawierających firmowe dane finansowe i poinstruował jak je czytać. Dał pracownikom odpowiedzialność za wyniki finansowe działań, na które mają oni bezpośredni wpływ, jak również udział w tych wynikach, czyli uczestnictwo w podziale zysku. Ludzie pracujący w jego firmie – a także we wszystkich innych, które poszły tą drogą – czują się odpowiedzialni nie tylko za czynności, przy których pracują, lecz również za profity i rozwój całej firmy.

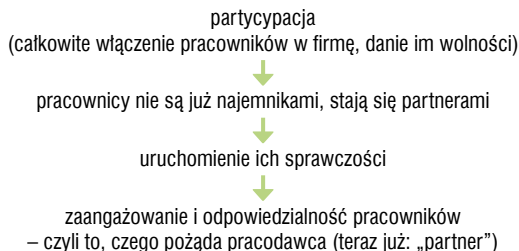
W naszym kraju od lat gorącym orędownikiem tej idei jest Ryszard Stocki, który zainspirowany nią stworzył własną koncepcję Pełnej partycypacji w zarządzaniu (ang. *Total Participation Management, TPM*). Proponuje ona sposób kierowania organizacją przekonaniu, że uczestnictwo pracowników nie jest pewnego rodzaju opcją, którą można, lub nie uwzględniać w zarządzaniu firmą, lecz stanowi ich nieodłączną, ludzką cechę. Stąd pojęcie „pełnej partycypacji”, w praktyce realizowanej poprzez wdrażanie wszystkich pracowników do brania współodpowiedzialności za organizację. W TPM daje się szeregowym pracownikom możliwość współdecydowania o sprawach, które w „normalnych” firmach orzekane są tylko przez właścicieli lub zarząd. Pracownicy mają tutaj wpływ między innymi na program działalności przedsiębiorstwa, wspólnie uzgadnianą wysokość wynagrodzeń, czy też swój czas pracy.

Aspekty funkcjonowania organizacji	Pełna partycypacja w zarządzaniu	Zarządzanie konwencjonalne
Pracownicy	Są osobami w pełni uczestniczącymi.	Są zasobem organizacji (stąd: „zarządzanie zasobami ludzkimi”).
Odpowiedzialność	Pracownicy są odpowiedzialni za zadania, za siebie, za zespół i za całą firmę.	Pracownicy są odpowiedzialni za siebie i za swoje zadania.
Podejmowanie decyzji	Realizowane jest przez osoby kompetentne w danym obszarze.	Dokonywane jest przez menedżerów.
Rozwój pracowników	Zrównoważony z interesami firmy i osoby.	Uzależniony od interesu firmy.
Relacja praca-dom	Równowaga ważna ze względu na osobę.	Równowaga ważna ze względu na efektywność pracy.
Awans	Jest dla pracownika opcją – zależy od jego chęci rozwoju i realizowania własnych ambicji. Nie stanowi jedyne sposobu podniesienia wynagrodzenia, jest to możliwe również poprzez np. wzrost wartości akcji (własność pracownicza) lub bonus związany z wynikami całej firmy.	Jest konieczny do uzyskania przez pracownika wzrostu wynagrodzenia.
System motywacyjny	Zakłada, że najlepszy sposób motywowania wynika ze zrozumienia sensu własnej pracy, odpowiedzialności, sprawczości i decyzyjności w firmie oraz dostrzegania rezultatów własnych działań.	Zakłada, że najlepszym sposobem motywowania jest chęć uzyskania nagród zewnętrznych i (lub) uniknięcia kar.

Aspekty funkcjonowania organizacji	Pełna partycypacja w zarządzaniu	Zarządzanie konwencjonalne
Edukacja i rozwój	Zrównoważenie rozwoju indywidualnego (pracowników) i interesów firmy: obszary rozwoju (realizowanego poprzez np. szkolenia) nie są narzucane, lecz uzgadniane wspólnie z pracownikami. Konkutowanie na rynku dokonuje się poprzez wiedzę specjalistyczną („ekspertyzę”). Edukacja dokonywana jest w możliwie wielu dziedzinach.	Realizowana jest tylko edukacja, która jest niezbędna do poprawnego wykonywania zadań i utrzymania efektywności pojedynczego pracownika.
System wynagrodzeń	Indywidualne wynagrodzenie uzależnione od sukcesu firmy; płace nie są rozumiane jako koszt, wynikają z obopólnego wypełnienia kontraktu.	Płace są rozumiane jako koszt firmy, który należy maksymalnie ograniczyć, wysokość zależna od indywidualnego poziomu wykonania.
Informacje zwrotne	Udzielane po to, aby pracownik zrozumiał co robi i jak to jest ważne dla firmy – nadają sens jego pracy.	Oceniają wykonaną pracę, motywują, są powiązane z systemem wynagrodzeń.
System ocen pracownika	Nigdy nie dotyczy ocen indywidualnych, ewentualnie grupowych, dokonywanych przez „rynek” na podstawie obiektywnego wyniku; ocena firmy przez pracowników.	Ma za zadanie pokazać, co pracownik zrobił źle lub dobrze, jest podstawą do rozwoju, często powiązaną z systemem wynagrodzeń.
Relacje z otoczeniem zewnętrznym	Firma w pełni otwarta: całkowity udział klientów i partnerów biznesowych w działaniu przedsiębiorstwa, budowanie lojalności i zaufania opartego na jawności i rzetelnej współpracy.	Półprzepuszczalne granice na styku klienci – firma: tylko częściowo wpływają oni na np. rozwój nowych produktów. Ograniczona partycypacja partnerów biznesowych, współpraca (np. między konkurentami) oparta na ograniczonym zaufaniu i założeniu konfliktu interesów.

Tabela 1. Podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem tradycyjnym a pełną partycypacją w zarządzaniu. Na podstawie: Ryszard Stocki, Piotr Prokopowicz, Grzegorz Żmuda, „Pełna partycypacja w zarządzaniu. Na czym polega tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata?”, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008).

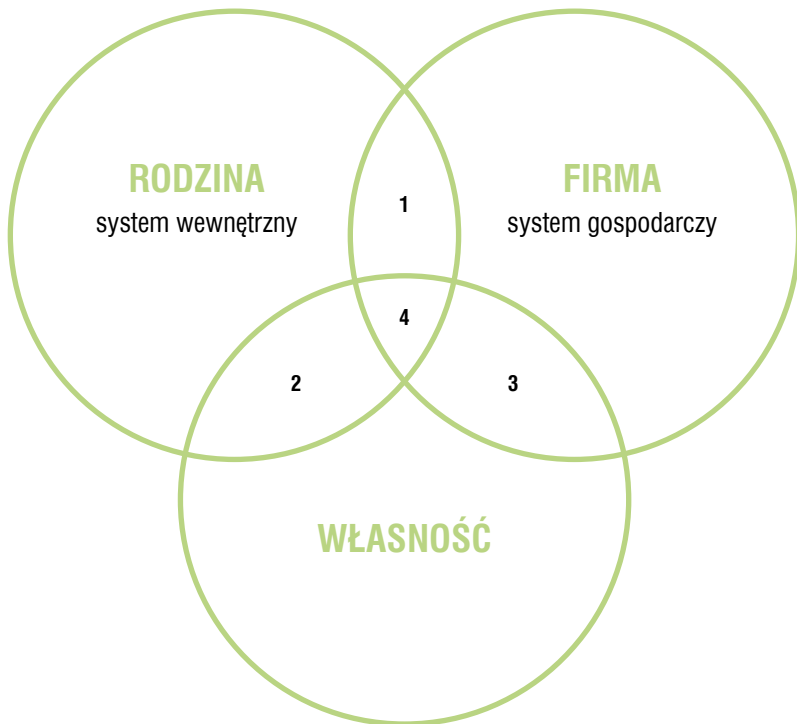
TPM zakłada, że mimo stosowania różnych „kijów”, pracownika nie można naprawdę do niczego przymusić. Stąd włączając go w pełni w firmę, pozostawiając wolną rękę, dajemy mu zdolność wpływania na rzeczywistość, czynienia wyborów (sprawczość) i stosowania ich. Jednocześnie – dając wolność – nakładamy na pracownika odpowiedzialność za jego decyzje



W firmie rodzinnej

Wróćmy jeszcze na chwilę do mojego znajomego, wspomnianego wyżej Pawła. Podałem go jako przykład pracownika firmy rodzinnej, mało zaangażowanego, pozbawionego zdolności do poświęceń oraz lojalność względem firmy. Był kierownikiem, który nie miał de facto wpływu na pracę działu produkcji. Mimo że Paweł miał dobre przygotowanie merytoryczne, pracownicy niechętnie wykonywali jego polecenia wiedząc, że ostatnie słowo i tak należy do właścicieli firmy. Nieraz zdarzały się sytuacje, że Paweł planował z pracownikami pod koniec zmiany zadania na dzień następny, a rano właściciele wydawali załozdze krąćcowo inne polecenia („bo tak ustaliliśmy sobie wczoraj wieczorem w domu”). Czy Paweł był więc dobrze zmotywowany? W małych i mikroprzedsiębiorstwach, które często są firmami rodzinnymi, może znaleźć się wielu takich Pawłów. Firmy rodzinne, czyli takie w których większość struktury własności i funkcji zarządzania znajduje się w rękach jednej rodziny, składają się z trzech kręgów – por. rysunek 3. Pierwszy z nich, to system wewnętrzny, czyli rodzinny, składający się z kolejnych pokoleń danej rodziny, w jego interesie jest przede wszystkim dobro rodziny. System ten nazywamy wewnętrznym, gdyż jest dość hermetyczny, skupiony na członkach rodziny i oparty na relacjach, emocjach i uczuciach. Krąg ten może ząębiać się z systemem gospodarczym. Należą do niego członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, lecz nie posiadają w niej udziałów (1), jak również pracownicy (w tym kierownicy) i współpracownicy przedsiębiorstwa nie będący członkami rodziny. Krąg własności obejmuje natomiast

wszystkich właścicieli firmy, tak członków rodziny (2), jak i osoby do niej nie należące (3). Część wspólną wszystkich kręgów stanowią członkowie rodziny mający udziały w firmie i w niej pracujące (4).



Rys. 3. Systemy wartości funkcjonujące w firmach rodzinnych. Opracowano na podstawie: A. i W. Popczykowie „Kawałek własnego biznesu”, „Businessman Magazine”, nr 6 (63) 1996.

Charakter tego typu przedsiębiorstw wpływa na wiele aspektów zarządzania, zwłaszcza zaś na kierowanie sprawami zatrudnienia. Odnajdźmy na rysunku miejsce, w którym znajdował się mój znajomy. Tak, znajdował się poza wszystkimi zaznaczonymi częściami wspólnymi i – być może – to był powód jego małego zaangażowania w sprawy firmy oraz poczucia niskiego zmotywowania. W takiej sytuacji może znaleźć się wielu pracowników firm rodzinnych, w szczególności małych i mikro, gdzie właściciel – głowa rodziny – pełni potrójną rolę: reprezentuje rodzinę, firmę i własność. Takie scentralizowanie władzy w jednym ręku może osłabiać inicjatywę pracowników i wywoływać u nich poczucie innego (gorszego) traktowania, niż pracujących w firmie członków klanu rodzinnego.

Nie są również motywujące sytuacje, gdy jeden z członków rodziny wydaje pracownikowi polecenie sprzeczne z tym, które usłyszał przed chwilą od innego jej członka. Osoby „obce” są stawiane w trudnym położeniu, gdy sprawy firmowe przeplatają się z rodzinnymi, a konflikty domowe przenoszone są do miejsca pracy. Pracownicy spoza rodziny mogą być także demotywowani przez antagonizmy międzygeneracyjne i czuć się zagubionymi wobec odmiennych sposobów postrzegania firmy i jej funkcjonowania przez przedstawicieli różnych pokoleń „rodzinnego establishmentu”.

Łączenie sfery biznesu z systemem rodzinnym może mieć miejsce np. w momencie rekrutacji pracowników. Kierownictwo (czytaj rodzina) może zatrudnić kandydatów:

- ▶ z własnego grona (np. pan Zbyszek, były malarz, opisany w rozdziale o zarządzaniu wiekiem),
- ▶ spośród kręgu znajomych (w tym znajomych rodziny),
- ▶ wśród osób obcych (np. zdemotywowany Paweł).

W pierwszym rozwiązaniu przeświadczenie że „zawsze to rodzina” oraz przekonanie o tym, osoba taka lepiej będzie pilnować wspólnego interesu, może wziąć w górę nad doświadczeniem i kwalifikacjami kandydata.

Właściciel może też, mimo że naraża się na zarzut nepotyzmu, uważać, że warto w ten sposób zrobić przysługę innej odnodze swojego klanu i dać zatrudnienie kuzynowi kuzyna. Inną motywacją dla właściciela może być wreszcie przekonanie o propagacji w firmie – poprzez świeżo zatrudnionego członka rodziny – wspólnych wartości, które podziela rodzina.

Dla prawidłowego funkcjonowania firmy, w tym dla efektywnego motywowania pracowników, konieczne jest więc dążenie do zrównoważenia celów rodziny i firmy. Pamiętajmy o konieczności zmotywowania ludzi pokroju Pawła – pomocnym w tym może być zastosowanie metod zarządzania partycypacyjnego.

Czytelnicy zainteresowani koncepcją partycypacji w zarządzaniu mogą, oprócz zapoznania się ze wspomnianą w tabeli 1 pozycją współautorstwa R. Stockiego, sięgnąć po opracowania takich autorów, jak Robert Beyster, Bjorn Linden, Tom Peters, Jack Stack czy Ricardo Selmer oraz po pozycje wymienione na końcu niniejszego poradnika.

Wsparcie z urzędu pracy przy zatrudnianiu pracowników

Obecnie obowiązujące przepisy przewidują kilka form wsparcia, dzięki którym urzędy pracy mogą udzielać pracodawcom – po spełnieniu określonych warunków – pomocy w zatrudnieniu osoby bezrobotnej lub niepełnosprawnej. Pod pojęciem pracodawcy, rozumie się tutaj osoby, które zatrudniają co najmniej jednego pracownika w ramach umowy o pracę w rozumieniu Kodeksu Pracy. Poniżej wymieniamy kilka tzw. instrumentów rynku pracy, zachęcając do kontaktu z Grodzkim Urzędem Pracy w Krakowie, który może o nich udzielić więcej informacji, jak też zaproponować inne rodzaje wsparcia zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Finansowanie stażu

Staż, w ujęciu tej formy wsparcia, to nabywanie przez bezrobotnego umiejętności praktycznych do wykonywania pracy przez wykonywanie zadań w miejscu pracy bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą. Urząd pracy może, na wniosek pracodawcy (zwanego też „organizatorem stażu”), skierować do odbycia stażu bezrobotnego przez okres od 3 do 6 lub 12 miesięcy, bez nawiązywania stosunku pracy z pracodawcą. W okresie odbywania stażu bezrobotny otrzymuje stypendium wypłacane przez Urząd Pracy ze środków Funduszu Pracy w wysokości 860,40 zł. Od kwoty stypendium opłacane są składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe. Staż odbywa się na podstawie umowy cywilno-prawnej zawartej przez urząd z organizatorem stażu.

Kryteria naboru osób bezrobotnych do odbycia stażu:

- ▶ bezrobotny długotrwale albo po zakończeniu realizacji kontraktu socjalnego, o którym mowa w art. 50 ust. 2 pkt. 2 ustawy⁶ albo kobieta, która nie podjęła zatrudnienia po urodzeniu dziecka,
- ▶ bezrobotny powyżej 50 roku życia,
- ▶ bezrobotny bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego, lub wykształcenia średniego,
- ▶ bezrobotny samotnie wychowujący co najmniej jedno dziecko do 18 roku życia,
- ▶ bezrobotny, który po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjął zatrudnienia,
- ▶ bezrobotny niepełnosprawny,
- ▶ bezrobotny do 25 roku życia,
- ▶ bezrobotny do 27 roku życia z wykształceniem wyższym do 12 miesięcy od uzyskania dyplomu.

Pracodawca może mieć swojego – samodzielnie znalezionego – kandydata na staż, musi on jednak spełniać jedno z powyższych kryteriów.

⁶ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2008 r. Nr 69 poz. 415).

Staże w miejscu pracy odbywają się na podstawie programu określonego w umowie. Przy ustalaniu programu stażu powinny być uwzględnione predyspozycje psychofizyczne, zdrowotne, poziom wykształcenia oraz minimum kwalifikacji niezbędnych do jego podjęcia.

Program stażu powinien określać:

- ▶ nazwę zawodu lub specjalności zgodnie z klasyfikacją zawodów lub specjalności,
- ▶ zakres zadań wykonywanych przez bezrobotnego,
- ▶ rodzaj uzyskiwanych kwalifikacji lub umiejętności zawodowych,
- ▶ sposób potwierdzenia nabytych kwalifikacji lub umiejętności zawodowych,
- ▶ opiekuna osoby objętej programem stażu.

Zgodnie z zawartą umową pracodawca dostarcza co miesiąc do urzędu pracy do 5 dnia każdego miesiąca listę obecności uczestnika stażu, która jest podstawą do naliczania stypendium. Na wniosek bezrobotnego odbywającego staż, pracodawca jest zobowiązany do udzielenia dni wolnych w wymiarze 2 dni za każde 30 dni odbywania stażu. Po ukończeniu stażu pracodawca wypełnia sprawozdanie z przebiegu stażu uczestnika, w oparciu o które urząd pracy wydaje uczestnikowi zaświadczenie o odbyciu stażu.

Wniosek o zawarcie umowy o zorganizowanie stażu pracodawcy składają do urzędu pracy, razem z dokumentem wskazującym na aktualną podstawę prawną działalności firmy (kserokopia dołączona do wniosku) oraz program stażu.

Prace interwencyjne

Przy pomocy urzędu pracy przedsiębiorca może utworzyć nowe miejsca pracy dla tzw. bezrobotnych będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Odbywa się to w ramach instrumentu zwanego pracami interwencyjnymi. Jest to forma zatrudnienia bezrobotnego przez pracodawcę, które nastąpiło w wyniku umowy zawartej z urzędem pracy (starostą) i oznacza pomoc w **formie subsydiów płacowych** na rekrutację pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji i bardzo niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

Warunki uzyskania refundacji

Refundacja kosztów zatrudnienia w tej formie wsparcia polega na tym, że starosta zwraca pracodawcy, który zatrudnił w ramach prac interwencyjnych skierowanych bezrobotnych na okres do 6 miesięcy, część kosztów poniesionych na:

- ▶ wynagrodzenia,
- ▶ nagrody
- ▶ składki na ubezpieczenia społeczne,

w wysokości uprzednio uzgodnionej. Koszty te nie mogą jednak przekroczyć kwoty ustalonej jako iloczyn liczby zatrudnionych w miesiącu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy oraz kwoty zasiłku, obowiązującej w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Refundacja może być również wypłacana za ww. koszty przez okres do 12 miesięcy, lecz wtedy obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc zatrudnienia bezrobotnych. Wypłacana jest w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie przekraczającej jednak minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdego bezrobotnego.

Jeżeli pracodawca zatrudnił skierowanych bezrobotnych w ramach prac interwencyjnych co najmniej w połowie wymiaru czasu pracy, na okres do 6 miesięcy, starosta zwraca część kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne skierowanych bezrobotnych w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie przekraczającej jednak kwoty połowy minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdą osobę bezrobotną.

Jeżeli powyższa refundacja dotyczy bezrobotnych do 25 roku życia, bezrobotnych długotrwale oraz bezrobotnych niepełnosprawnych, kobiet które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka oraz bezrobotnych, którzy zarejestrowali się po odbyciu kary pozbawienia wolności to okres tej refundacji może wynosić do 12 miesięcy. Refundacja ta nie może przekroczyć kwoty zasiłku obowiązującego w miesiącu rozliczeniowym i składek na ubezpieczenie społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Ponadto starosta może przez okres do 18 miesięcy dokonywać z Funduszu Pracy zwrotu poniesionych przez pracodawcę kosztów z tytułu zatrudnienia wskazanych wyżej osób w ramach prac interwencyjnych, w pełnym wymiarze czasu pracy. Zwrot ten nie może jednak przekraczać wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od tego wynagrodzenia, jeżeli zwrot obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc.

Starosta może skierować bezrobotnych **powyżej 50 roku życia**, do wykonywania pracy w ramach prac interwencyjnych przez okres do 24 miesięcy oraz dokonywać refundacji poniesionych przez pracodawcę kosztów na wynagrodzenia i składki na ubezpieczenie społeczne.

Kryteria naboru osób bezrobotnych

Prace interwencyjne są kierowane do pracodawców organizujących nowe miejsca pracy oraz do osób **bezrobotnych** będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy, tj. spełniających jedno z następujących kryteriów:

- ▶ są poniżej 25 roku życia,
- ▶ długotrwale przebywają w rejestrach bezrobotnych lub są kobietami, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka,

- ▶ są powyżej 50 roku życia,
- ▶ są bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego lub bez wykształcenia średniego,
- ▶ samotnie wychowują co najmniej jedno dziecko do 18 roku życia,
- ▶ są bezrobotnymi, którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia,
- ▶ są osobami niepełnosprawnymi.

Pracodawca, aby być organizatorem prac interwencyjnych, musi spełniać następujące warunki:

- ▶ nie posiadać zaległości wobec budżetu państwa (ZUS i Urząd Skarbowy),
- ▶ nie znajdować się w trudnej sytuacji ekonomicznej w rozumieniu art. 1 punkt 7 rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6.8.2008, uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu.

Chcąc ubiegać się o refundację pracodawcy składają do urzędu pracy:

- ▶ wniosek o skierowanie bezrobotnych do prac interwencyjnych,
- ▶ aktualną podstawę prawną działalności firmy (kserokopia dołączona do wniosku),
- ▶ formularz informacji o pomocy publicznej otrzymanej przez przedsiębiorcę.

Doposażenie/wyposażenie stanowiska pracy

Starosta może zrefundować podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą (pracodawcy) koszty doposażenia lub wyposażenia stanowiska pracy dla skierowanego doń bezrobotnego w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 6-krotna wysokość przeciętnego wynagrodzenia na jedno wyposażone lub doposażone stanowisko pracy. Warunkiem jest zatrudnienie skierowanego bezrobotnego przez okres co najmniej 24 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy. Wniosek o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy może być uwzględniony w przypadku spełnienia przez pracodawcę łącznie następujących warunków:

- ▶ prowadzi działalność gospodarczą przez okres co najmniej 6 miesięcy przed dniem złożenia wniosku o refundację, w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, z tym że do okresu prowadzenia działalności gospodarczej nie wlicza się okresu zawieszenia działalności gospodarczej,
- ▶ nie zalega z wypłacaniem w terminie wynagrodzeń pracownikom oraz opłacaniem w terminie składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i innych danin publicznych, a także nie posiada nieregulowanych w terminie zobowiązań cywilnoprawnych,

- ▶ nie był karany w okresie 2 lat przed dniem złożenia wniosku za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu, w rozumieniu ustawy z dnia 6.6.1997 r. – Kodeks karny,
- ▶ zatrudnia co najmniej jednego pracownika,
- ▶ nie znajduje się w trudnej sytuacji ekonomicznej, w rozumieniu Komunikatu Komisji – Wytyczne wspólnotowe dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (Dz. Urz. UE C 244 z 1.10.2004, str. 2),
- ▶ nie rozwiązał, w okresie 6 miesięcy przed dniem złożenia wniosku, stosunku pracy z pracownikiem za wypowiedzeniem dokonany przez podmiot.

Refundacja ze środków Funduszu Pracy kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowisk pracy jest dokonywana przez powiatowy urząd pracy (w Krakowie: Grodzki Urząd Pracy) na podstawie zawartej umowy. Pracodawca przedkłada wniosek z rozliczeniem i udokumentowaniem poniesionych kosztów w okresie od dnia zawarcia umowy do dnia zatrudnienia skierowanego bezrobotnego na stworzonym stanowisku pracy oraz spełnieniu warunków określonych w umowie zawartej pomiędzy nim a GUP.

Refundacja ww. kosztów jest pomocą publiczną na zasadach **pomocy de minimis**. Pomoc ta zwana jest też „pomocą bagatelną” lub „drobną” – ze względu na swoją wielkość nie zakłócającą konkurencji i nie wymagającą notyfikacji Komisji Europejskiej.

Pomoc de minimis kumuluje się z inną pomocą de minimis niezależnie od tego na co i w jakiej wysokości została udzielona. Sumowaniu podlega pomoc uzyskana za ostatnie dwa lata kalendarzowe (podatkowe) i rok bieżący do dnia złożenia wniosku.

Podmioty udzielające pomocy de minimis wydają beneficjentom pomocy zaświadczenie o pomocy de minimis w przeliczeniu na euro, które należy okazać ubiegając się o inną pomoc de minimis – na przykład z centralnych i regionalnych programów operacyjnych, wspierających nie tylko działania związane z zatrudnieniem, lecz także np. inwestycje. Dokumenty związane z otrzymaniem pomocy de minimis należy przechowywać 10 lat.

Wniosek o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowisk pracy dla skierowanego bezrobotnego zainteresowany pracodawca składa do Grodzkiego Urzędu Pracy.

Grodzki Urząd Pracy w Krakowie
ul. Wąwózowa 34, 31-752 Kraków

Referat Programów Rynku Pracy
pok. 212, 215, tel. 12 685 50 60 w. 211 do 215
gupkrakow.pl

Wsparcie zatrudnienia osób niepełnosprawnych

Pracodawca może ubiegać się o dofinansowanie kosztów związanych z zatrudnianiem osoby niepełnosprawnej. Przykładowymi formami takiego wsparcia są refundacje kosztów związanych z przystosowaniem i organizacją stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej, dokonywane ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Przystosowanie stanowiska pracy

Zadanie to nosi pełną nazwę „Zwrot kosztów przystosowania stanowisk pracy, adaptacji pomieszczeń i urządzeń do potrzeb osób niepełnosprawnych” i przewiduje refundację kosztów ponoszonych na rzecz osoby niepełnosprawnej, z aktualnym orzeczeniem o niepełnosprawności, która wymaga przystosowania stanowiska pracy, np. w związku z pogorszeniem się jej stanu zdrowia.

Według Ustawy z dnia 27.8.1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123 poz. 776), wyróżniamy następujące stopnie niepełnosprawności:

- ▶ lekki (III grupa ZUS – częściowa niezdolność do pracy),
- ▶ umiarkowany (II grupa ZUS – całkowita niezdolność do pracy),
- ▶ znaczny (I grupa ZUS – całkowita niezdolność do pracy i samodzielnej egzystencji).

Orzeczenie o stopniu niepełnosprawności zawiera m.in. okres, na jaki orzeczono stopień niepełnosprawności. Każdy jej rodzaj posiada swój symbol:

- 01-U – upośledzenie umysłowe,
- 02-P – choroby psychiczne,
- 03-L – zaburzenia głosu, mowy i choroby słuchu,
- 04-O – choroby narządu wzroku,
- 05-R – choroby narządu ruchu,
- 06-E – epilepsja,
- 07-S – choroby układu oddechowego i krążenia,
- 08-T – choroby układu pokarmowego,
- 09-M – choroby układu moczowo-płciowego,

10-N – choroby neurologiczne,

11-I – inne, w tym schorzenia: endokrynologiczne, metaboliczne, zaburzenia enzymatyczne, choroby zakaźne i odzwierzęce, zeszpecenia i choroby układu krwiotwórczego.

W ramach omawianej formy wsparcia przedsiębiorcy, można ubiegać się o zwrot kosztów:

- ▶ adaptacji pomieszczeń zakładu pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych, w szczególności poniesionych w związku z przystosowaniem tworzonych lub istniejących stanowisk pracy tych osób,
- ▶ adaptacji lub nabycia urządzeń ułatwiających osobie niepełnosprawnej wykonywanie pracy lub funkcjonowanie w zakładzie pracy,
- ▶ zakupu i autoryzacji (legalnego wdrożenia) oprogramowania na użytek pracowników niepełnosprawnych,
- ▶ rozpoznania przez służby medycyny pracy potrzeb w zakresie ww. zadań, zwrot miesięcznych kosztów zatrudnienia pracownika („asystenta”) pomagającego pracownikowi niepełnosprawnemu.

Maksymalna kwota refundacji to dwudziestokrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia za każde przystosowane stanowisko pracy osoby niepełnosprawnej (bez podatku VAT i podatku akcyzowego). Dla przykładu, przeciętne miesięczne wynagrodzenie wynosiło na dzień 14.4.2010 r. 3 243,60 zł, czyli maksymalna refundacja to $20 \times 3\,243,60 \text{ zł} = 64\,872 \text{ zł}$. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie ogłaszane jest „Komunikatem Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego” w Monitorze Polskim.

Podstawą prawną do udzielania pracodawcy wsparcia jest tutaj art. 26 ust. 1 punkt 1 Ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych (tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92 z późn. zm.) oraz Rozporządzenie MPIP z dnia 30.6.2009 r. w sprawie zwrotu dodatkowych kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników niepełnosprawnych (Dz. U. z 2009 r. Nr 109, poz. 913).

Zainteresowany pracodawca powinien złożyć wniosek (formularz Wn-KZ) w powiatowym urzędzie pracy, właściwym ze względu na miejsce zatrudnienia osoby niepełnosprawnej (w Krakowie: Grodzki Urząd Pracy).

Wyposażenie stanowiska pracy

Refundację kosztów, w ramach zadania „Zwrot kosztów wyposażenia stanowiska pracy zatrudnionej osoby niepełnosprawnej” może otrzymać pracodawca, który wyposaży stanowisko pracy dla osoby niepełnosprawnej, zarejestrowanej w powiatowym urzędzie pracy jako osoba bezrobotna lub poszukująca pracy. Możliwa jest również sytuacja, że pracodawca sam znalazł odpowiednią osobę do pracy (tzw. wolny nabór), wtedy musi ona zarejestrować się w urzędzie pracy, aby spełnić wymóg pozostawania jej w rejestrze.

O zwrot tych kosztów mogą się ubiegać pracodawcy, jeżeli:

- ▶ zobowiążą się zatrudnić osobę niepełnosprawną skierowaną z urzędu pracy na 36 miesięcy,
- ▶ prowadzą działalność gospodarczą 12 miesięcy,
- ▶ nie posiadają zaległości wobec PFRON,
- ▶ nie posiadają zaległości z opłacaniem w terminie podatków i składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
- ▶ nie znajdują się w trudnej sytuacji ekonomicznej, według kryteriów określonych w przepisach prawa Unii Europejskiej dotyczących udzielania pomocy publicznej, zgodnie z kryteriami określonymi w punktach 9-11 wytycznych wspólnotowych dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (Dz. Urz. UE C 224 z dnia 1.10.2004 r.),
- ▶ nie toczy się w stosunku do nich postępowanie upadłościowe lub nie został złożony wniosek o likwidację,
- ▶ nie byli karani w okresie 2 lat przed dniem złożenia wniosku za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu w rozumieniu Ustawy z dnia 6.6.1997 r. Kodeks karny (Dz. U. z 1997 r. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.),
- ▶ nie otrzymali pomocy de minimis (patrz wyżej) w roku bieżącym i 2 latach kalendarzowych, poprzedzających rok bieżący, przekraczającej:
 - 200 000 euro dla wszystkich przedsiębiorców, na podstawie rozporządzenia 1998/2006,
 - 100 000 euro w sektorze transportu, na podstawie rozporządzenia 1998/2006,
 - 7 500 euro w rolnictwie, na podstawie rozporządzenia 1535/2007,
 - 30 000 euro w rybołówstwie, na podstawie rozporządzenia 875/2007.

Formularz wniosku o pomoc znajduje się na stronie Grodzkiego Urzędu Pracy w Krakowie (gupkrakow.pl). Poza nim trzeba złożyć:

- ▶ analizę stanowiska pracy (dokument wewnętrzny GUP),
- ▶ wpis do ewidencji działalności gospodarczej lub KRS (aktualny – wystawiony do 6 miesięcy),
- ▶ aktualne zaświadczenie z banku o posiadanych środkach finansowych, obrotach na rachunku za ostatni rok, zdolności kredytowej, ewentualnym zadłużeniu i prawnej formie zabezpieczenia oraz lokatach terminowych,
- ▶ odpowiednio: bilans oraz rachunek zysków i strat za ostatnie dwa lata obrotowe – w przypadku firm sporządzających bilans, w pozostałych przypadkach – roczne rozliczenia podatkowe za ostatnie dwa lata, wraz z dowodem przyjęcia przez urząd skarbowy lub poświadczony przez audytora, albo z dowodem nadania do urzędu skarbowego (jeżeli pracodawca działa na rynku przez okres krótszy niż 2 lata, powinien przedstawić dokumenty za okres co najmniej 12 miesięcy).

Zwrot kosztów wyposażenia zostaje przyznany na podstawie umowy cywilno-prawnej, zawartej pomiędzy dyrektorem urzędu pracy, działającym z upoważnienia prezydenta miasta, a wnioskodawcą. Realizacja umowy musi być zabezpieczona, a dopuszczalnymi formami zabezpieczenia refundacji są: blokada środków na rachunku bankowym,

- ▶ gwarancja bankowa,
- ▶ weksel in blanco z poręczeniem,
- ▶ akt notarialny o poddaniu się egzekucji,
- ▶ poręczenia,
- ▶ zastaw na prawach i rzeczach.

Z doświadczenia Grodzkiego Urzędu Pracy w Krakowie wynika, że najczęstszymi nieprawidłowościami w składanej przez wnioskodawców dokumentacji są:

- ▶ brak informacji o zdolności kredytowej na zaświadczeniu z banku,
- ▶ tworzenie kilku stanowisk w ramach jednego etatu, np. „kierowca – administrator”,
- ▶ przy wyposażeniu kilku stanowisk pracy brak odrębnych charakterystyk dla każdego z nich,
- ▶ braki w uwierzytelnianiu dokumentów za zgodność z oryginałem – wymagana jest data, podpis, pieczęć imienna i zwrot „potwierdzam za zgodność z oryginałem”,
- ▶ wnioskowana kwota jest niezgodna z kosztem wyposażania,
- ▶ z wnioskiem występuje osoba do tego nie upoważniona (spółki prawa handlowego).

Podstawą prawną do udzielania pracodawcy wsparcia jest tutaj art. 26 e ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych (tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92 z późn. zm.) oraz Rozporządzenie MPiPS z dnia 17.10.2007 r. w sprawie zwrotu kosztów wyposażenia stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej (Dz. U. z 2007 r. Nr 194, poz. 1404 z późn. zm.).

Zadania z zakresu rehabilitacji zawodowej finansowane są ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, których podziału dokonuje rada powiatu (w Krakowie Rada Miasta Krakowa) w drodze uchwały. Wnioski o refundację i dofinansowania rozpatrywane są do 30 dni, jednak nie wcześniej niż ogłoszenie przez radę powiatu ww. uchwały. W Krakowie w 2010 r. uchwałę ogłoszono 3 marca.

Maksymalna kwota, jaką można otrzymać w ramach zwrotu kosztów wyposażenia stanowiska pracy to piętnastokrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, czyli na dzień 14.4.2010 r. maksymalna refundacja to 48 654 zł (15 x 3 243,60 zł).

Zainteresowany pracodawca powinien złożyć wniosek (formularz Wn-W) w powiatowym urzędzie pracy właściwym ze względu na miejsce zatrudnienia osoby niepełnosprawnej (w Krakowie: Grodzki Urząd Pracy).

Grodzki Urząd Pracy w Krakowie
ul. Wąwózowa 34
31-752 Kraków

Stanowisko Programów ds. Rehabilitacji Zawodowej
Agnieszka Dąbrowska
Wojciech Borowiec
tel. 12 685 55 31
rehabilitacja-niepełnosprawni@gupkrakow.pl
gupkrakow.pl

Ułatwienia w prawie pracy

Narzędziem, które ma pomóc utrzymać miejsca pracy w firmach, które z powodu kryzysu utraciły część zamówień i znalazły się w przejściowych kłopotach finansowych, są zapisy Ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz. U. z 2009 r. Nr 125, poz. 1035). Zwana jest ona ustawą antykryzysową i będzie obowiązywać do 31.12.2011 r. Wprowadza ona dla wszystkich przedsiębiorców, **bez względu na sytuację finansową**, ułatwienia dotyczące organizacji czasu pracy i szczególne zasady zatrudniania pracowników na podstawie umów o pracę na czas określony. Natomiast z pomocy związanej z dopłatami, dofinansowaniem oraz spłatami należności FGŚP mogą skorzystać tylko ci przedsiębiorcy, którzy znaleźli się w przejściowych trudnościach finansowych, czyli spełniają poniższe warunki:

1. Spadek ich obrotów gospodarczych wyniósł minimum 25% przez kolejne trzy miesiące, licząc od 1.7.2008 r., w porównaniu z analogicznym okresem od 1.7.2007 r. do 30.6.2008 r.
2. Nie zalegają z płaceniem podatków i składek na ubezpieczenie społeczne, zdrowotne oraz na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i Fundusz Pracy. Wyjątkiem są przedsiębiorcy, którzy zawarli porozumienia w sprawie spłaty zadłużenia, terminowo opłacają raty lub korzystają z odroczonego terminu płatności.
3. Nie są zagrożonymi upadłością.
4. Opracowali program naprawczy, przewidujący poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.
5. W ciągu ostatnich 12 miesięcy nie korzystali z pomocy publicznej na wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy dla bezrobotnego (patrz poprzedni rozdział niniejszego poradnika).

6. Spełniają inne warunki związane z otrzymaniem pomocy publicznej⁷.

Wspomniana powyżej pomoc państwa zależy od tego, do jakiej grupy należy przedsiębiorca:

A. Znajdujący się w przejściowych trudnościach finansowych

1. Dopłaty do wynagrodzenia pracownika podczas:

- ▶ przestoju ekonomicznego – maksymalnie do wysokości 100% zasiłku dla bezrobotnych,
- ▶ obniżenia wymiaru czasu pracy – do wysokości 70% tego zasiłku.

Środki na ten cel pochodzą z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Na obniżenie wymiaru czasu pracy pracowników (nie więcej niż do 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy), przedsiębiorca musi mieć zgodę związków zawodowych albo przedstawicieli pracowników, a na objęcie przestojem ekonomicznym – pisemną zgodę pracownika. Miesięczne wynagrodzenie za czas przestoju ekonomicznego nie może być niższe od minimalnego wynagrodzenia za pracę (z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy pracownika).

2. Dofinansowanie składek pracowników na ubezpieczenie społeczne w części płaconej przez pracodawcę (płatne z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych).

Okres korzystania ze świadczeń wymienionych w punktach 1-2 wynosi maksymalnie 6 miesięcy w stosunku do jednego pracownika.

3. Renegocjacja warunków spłaty należności dla Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych powstałych przed 30.6.2008 r.

4. Dofinansowanie kosztów szkolenia (maksymalnie przez 6 miesięcy) lub studiów podyplomowych (maksymalnie 12 miesięcy) pracowników, pod warunkiem utworzenia funduszu szkoleniowego przez przedsiębiorcę. Wysokość dofinansowania na jedną osobę wynosi do 80% kosztów szkoleń lub studiów podyplomowych, jednak nie więcej niż 300% przeciętnego wynagrodzenia w poprzednim kwartale.

⁷ W prawie polskim zasady postępowania w sprawach dotyczących udzielania pomocy publicznej określone zostały w Ustawie z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (tekst jednolity w Dz. U. z 2007 r. Nr 59 poz. 404 ze zm.)

B. Każdy przedsiębiorca

1. Może wydłużyć okres rozliczeniowy czasu pracy do 12 miesięcy. Oznacza to, że godziny nadliczbowe mogą być rozliczone później.
2. Może wprowadzić indywidualny rozkład czasu pracy, przewidujący różne godziny rozpoczynania i kończenia pracy (godziny pracy w poszczególne dni mogą być ruchome).
3. Ustawodawca wprowadził następujące ograniczenia:
 - ▶ Wydłużenie okresu rozliczeniowego czasu pracy musi być uzasadnione przyczynami obiektywnymi, technologicznymi lub dotyczącymi organizacji czasu pracy. Nowy okres rozliczeniowy może być stosowany przy zachowaniu ogólnych zasad bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.
 - ▶ Stosowanie wydłużonego okresu rozliczeniowego czasu pracy oraz ustalanie indywidualnych rozkładów czasu pracy nie może naruszać prawa pracownika do odpoczynku (11-godzinny odpoczynek dobowy i 35-godzinny tygodniowy).
 - ▶ W okresie przestoju ekonomicznego pracownikowi przysługuje świadczenie z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych lub stypendium (w okresie szkolenia lub studiów podyplomowych). Pracownikowi należy się też od przedsiębiorcy wynagrodzenie w łącznej wysokości co najmniej minimalnego wynagrodzenia za pracę (z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy pracownika).
 - ▶ W okresie wydłużonego okresu rozliczeniowego przedsiębiorca musi sporządzać harmonogramy czasu pracy na minimum dwa miesiące.
 - ▶ Przedsiębiorca może wydłużyć okres rozliczeniowy, a także wprowadzać indywidualne rozkłady czasu pracy tylko w porozumieniu ze związkami zawodowym albo przedstawicielami pracowników, a przestój ekonomiczny jedynie za pisemną zgodą pracownika.
 - ▶ Pracodawca musi przekazać kopię porozumienia w sprawie wprowadzenia wydłużonego okresu rozliczeniowego w ciągu trzech dni właściwemu okręgowemu inspektorowi pracy.

Pracodawca musi też zastosować się do wprowadzonego omawianą ustawą, obowiązku ograniczenia zatrudnienia pracowników na podstawie umów o pracę na czas określony – maksymalnie do 24 miesięcy. Przed obowiązywaniem ustawy można było zawierać z pracownikami długie, np. kilkuletnie umowy o pracę na czas określony, co było korzystne dla pracodawców, ze względu na krótki, dwutygodniowy okres wypowiedzenia takiej umowy. Obecnie stosowanie takiego rozwiązania – długi okres umowy i krótki wypowiedzenia – nie jest możliwe.

Ustawa wnosi ułatwienia dla przedsiębiorców, lecz jej konsekwencje odnoszą się też do pracowników. Zmiany, które ich dotyczą, zależą od tego, u jakiego przedsiębiorcy zatrudniony jest pracownik.

A. Pracownik zatrudniony u przedsiębiorcy w przejściowych trudnościach finansowych:

Po wyrażeniu pisemnej zgody na objęcie go przestojem ekonomicznym maksymalnie przez 6 miesięcy, pracownik ma prawo do:

- ▶ świadczenia lub stypendium,
- ▶ wynagrodzenia.

Świadczenie lub stypendium oraz wynagrodzenie nie może być niższe od minimalnego wynagrodzenia za pracę, z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy pracownika. W razie zbiegu różnych świadczeń – należy się wyższe. Świadczenia finansowane przez Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych są wypłacane pracownikom jako częściowa rekompensata utraconych wynagrodzeń podczas przestoju ekonomicznego. Stypendium opłacane przez Fundusz Pracy przysługuje pracownikowi w trakcie szkolenia lub studiów podyplomowych w wysokości 100% zasiłku dla bezrobotnych. Od stypendium będą odprowadzane składki na ubezpieczenie społeczne. W okresie pobierania świadczenia (lub stypendium) oraz w ciągu 6 miesięcy bezpośrednio po zakończeniu szkoleń, pracodawca nie ma prawa zwolnić pracownika z pracy za wypowiedzeniem z przyczyn nie dotyczących pracownika.

Pracownik może otrzymywać jednocześnie wynagrodzenie i stypendium. To pierwsze dostanie od przedsiębiorcy proporcjonalnie do obniżenia wymiaru czasu pracy, natomiast stypendium w wysokości 100% zasiłku dla bezrobotnych.

B. Pracownik zatrudniony u każdego przedsiębiorcy musi się liczyć z możliwością:

1. Wydłużenia okresu rozliczeniowego czasu pracy do 12 miesięcy (oznacza to, że nadliczówki będą wypłacane później).
2. Wprowadzenia indywidualnego rozkładu czasu pracy, przewidującego różne godziny rozpoczynania i kończenia pracy (godziny pracy w poszczególne dni mogą być ruchome).

Ustawa wprowadziła również ułatwienia dla rodziców, polegające na tym, że jeżeli pracownik opiekuje się dzieckiem w wieku do 14 lat lub innym potrzebującym osobistej opieki członkiem rodziny, może wystąpić z wnioskiem do pracodawcy o ustalenie indywidualnego rozkładu czasu pracy przewidującego różne godziny rozpoczynania i kończenia pracy. Pracodawca ma uwzględnić wniosek, jeżeli pozwala na to organizacja pracy w firmie, a odmowę musi uzasadnić⁸.

⁸ Opracowano na podstawie „Rządowej instrukcji dla pracodawców i pracowników korzystających z rozwiązań antykryzysowych”, mpips.gov.pl/index.php?gid=1410.

Powyższe informacje mają charakter poglądowy. Wydawca dołożył starań by przedstawić czytelnikowi rzetelne dane, jednak nie ponosi odpowiedzialności za ich ewentualną nieaktualność. W związku z tym zachęca się czytelników do własnej weryfikacji.

zig.eco.pl

Biuro projektu
Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Sławkowska 12 III p.
31-014 Kraków

e-mail: zb@eco.pl
tel. 603 363 721
skype andrzej.zwawa



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚĆ



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego