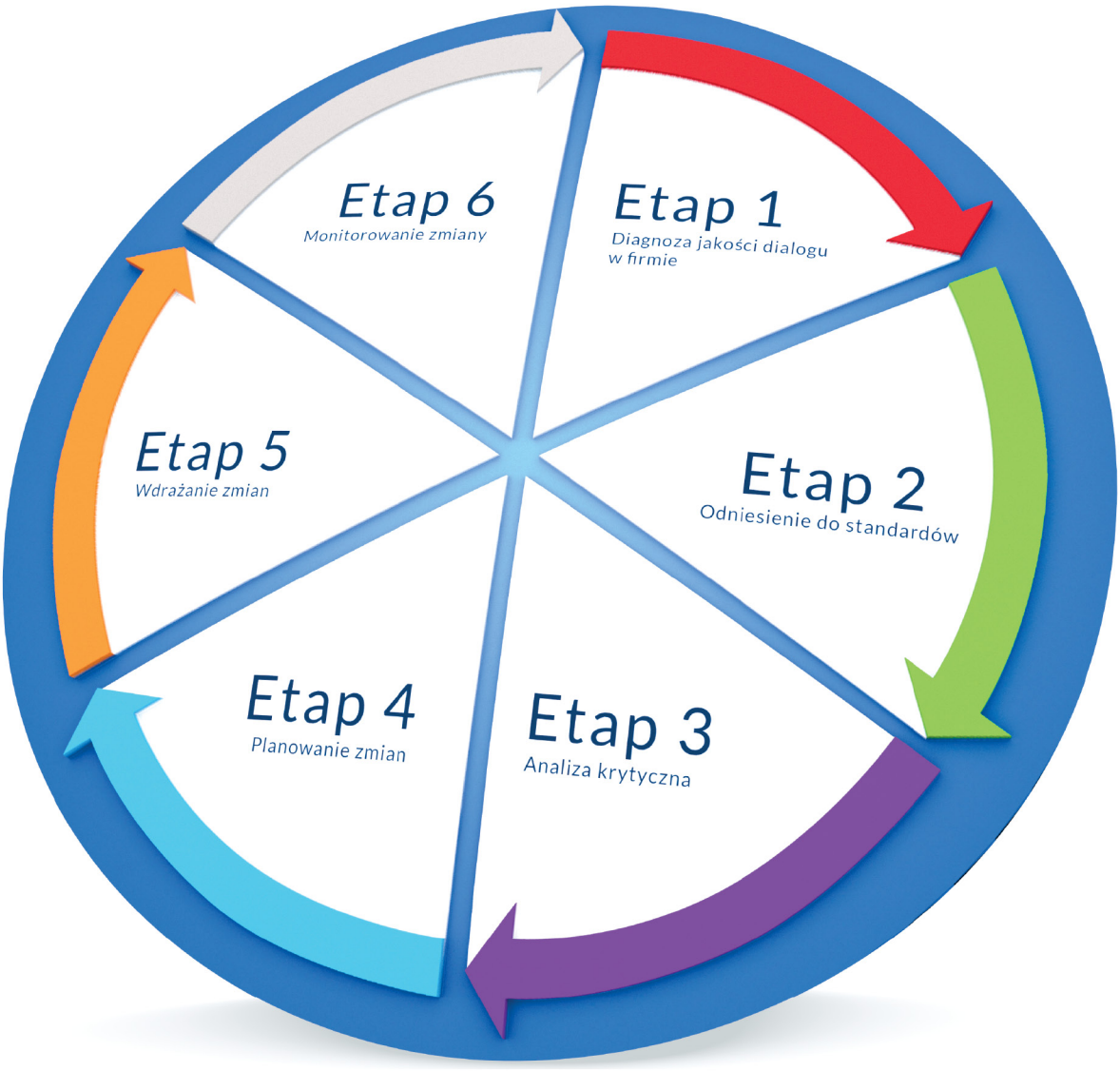
Opis modelu zarządzania dialogiem społecznym
wraz z instrukcją użytkowania

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Człowiek – najlepsza inwestycja
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu "Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw" realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, Projekty innowacyjne.

Realizator projektu:
Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki
Ul. Michałowo 15
61-314 Poznań

Partner projektu:
Instytut HR Ewa Gordziej Niewczyk
Ul. Wiązowa 1d/4
62-002 Suchy Las

Poznań, 2013

***WND – POKL.08.01.02-32-014/11* PI**
Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw

Spis treści

Wstęp 2

Wprowadzenie 2

Słowniczek pojęć użytych w projekcie 4

1. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – schemat 5

2. Opis modelu 6

3. Poziom lokalny/regionalny dialogu – instrukcja skrócona 9

4. Instrukcja użytkowania modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – poziom lokalny i regionalny 10

4.1. Etap zerowy– Wprowadzenie do modelu 10

4.2. Etap 1 diagnoza jakości dialogu w firmie 10

4.3. Etap 2 Odniesienie do standardów 17

4.4. Etap 3 Analiza krytyczna 21

4.5. Etap 4 Planowanie zmian 23

4.6. Etap 5 Wdrażanie zmian 27

4.7. Etap 6 monitorowanie zmiany 33

5. Model zarządzania dialogiem społecznym – poziom regionalny 36

6. Poziom regionalny dialogu – instrukcja skrócona 36

7. Instrukcja użytkowania modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – poziom regionalny 38

7.1. Narzędzia dla związków zawodowych 38

7.2. Narzędzia dla organizacji pracodawców 41

7.3. Narzędzia dla strony rządowej i dla strony samorządowej 43

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW DO MODELU 44

Wstęp

Celem publikacji jest przybliżenie użytkownikom i odbiorcom modelu zarządzania dialogiem społecznym zaproponowanego w projekcie „Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw".

Niniejsza publikacja stanowi opis modelu zarządzania dialogiem społecznym wraz z instrukcją użytkowania. Zawiera jego dokładny opis i uwzględnia jego podział na poziom regionalny i lokalny. Publikacja zawiera omówienie poszczególnych etapów i narzędzi składających się na model.

Główną część opracowania stanowi instrukcja użytkowania, która opisuje cel, oczekiwane efekty i proponowane działania podejmowane na danym etapie. Wymienia narzędzia przeznaczone do użycia i opisuje metody ich wykorzystania. Nie duplikuje szczegółowego sposobu użycia danego narzędzia, gdyż te informacje zawarte zostały w samych narzędziach umieszczonych na załączonej płycie w wersji elektronicznej, gotowej do wydruku i użycia, oraz publikacji „Instrumentarium w zakresie zarządzania dialogiem społecznym".

Opracowanie zawiera model przedstawiony w postaci graficznej z użyciem kolorów odrębnych dla każdego etapu.

W opracowaniu zawarto również słowniczek pojęć, które występują w obrębie dialogu społecznego i przedstawianego modelu.

Opis zawiera skrócone instrukcje użytkowania przybliżające ogólny zamysł i sposób użycia modelu zarówno dla poziomu lokalnego, jak i regionalnego.

Niniejsze opracowanie przedstawia opis modelu w finalnej wersji, która powstała w wyniku uzupełnień dokonanych w trakcie testowania. Zawiera modyfikacje dokonane w efekcie uwzględnienia sugestii osób testujących.

Wprowadzenie

Model zarządzania dialogiem społecznym[1] powstał w wyniku pogłębionej diagnozy, prac badawczych, i analizy problemu w projekcie innowacyjnym „Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw". Model stanowi zbiór narzędzi ułożonych w grupy, zgodnie z przyjętymi etapami.

Model został udostępniony grupie testujących osób, dobranych zgodnie z zapisami zawartymi w projekcie. Osoby użytkowały model w trakcie jego testowania, udzielając cennych informacji zwrotnych na temat przydatności i skuteczności zawartych w nim narzędzi. W wyniku przeprowadzonego testowania i zebranych opinii można stwierdzić, że model jest narzędziem łatwym w obsłudze i przydatnym na różnych poziomach dialogu społecznego, zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników, związków zawodowych i organizacji pracodawców. Również osoby zaangażowane w działania WKDS korzystnie wypowiadały się na temat modelu, jego kształtu i funkcjonalności.

Model zebrał pozytywne oceny dotyczące jego praktyczności i łatwości zastosowania od osób testujących. Podkreślane były jasność i zrozumiałość poszczególnych narzędzi, kompleksowe

[1] Pojęcia zawarte w publikacji wyjaśnione są w słowniczku pojęć

potraktowanie tematu, elastyczność modelu pozwalająca na wybranie poszczególnych narzędzi i ich stosowanie.

Według opinii osób testujących, model wyczerpuje tematykę dialogu społecznego. Prace dotyczące jego rozszerzenia zostały wykonane w zakresie pozwalającym zachować czytelność i łatwość stosowania, bez konieczności rozszerzania jego objętości. Model i zawarte w nim narzędzia systemowo odnoszą się do poprawy jakości dialogu społecznego i mogą być stosowane fakultatywnie, w zależności od potrzeb (można stosować tylko wybrane narzędzia). Podkreślono możliwość stosowania tylko wybranych narzędzi oraz jasno je zdefiniowano w instrukcji użytkowania modelu. Niektóre z narzędzi zostały uproszczone, aby ułatwić przyswajalność modelu przez pracowników.

Model jest skierowany w głównej mierze do osób odpowiedzialnych za dialog społeczny, czyli do kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach i osób zrzeszonych w związkach zawodowych i organizacjach pracodawców, w celu zwiększenia adaptacyjności przedsiębiorstw.

Zgodnie z sugestiami osób testujących[2], które potwierdziły słabą znajomość zagadnień dialogu społecznego wśród szerokiego grona pracowników, zostało opracowane dodatkowe narzędzie – Wprowadzenie do modelu (L.0) stanowiące wprowadzenie w tematykę dialogu społecznego i modelu.

W trakcie procesu testowania uczestnicy zgłosili potrzebę stworzenia narzędzia, które za pomocą przykładów, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, ukazywałoby w praktyce sposób wykorzystania narzędzi z modelu. W efekcie powstało pięć krótkich filmów instruktażowych, które pokazują sposoby postępowania w trakcie różnych sytuacji związanych z zarządzaniem dialogiem.

Filmy wykonane są w dwóch wersjach, jedna jest wersją bez komentarzy i objaśnień, druga wersja jest opatrzona planszami informacyjnymi, które opisują poszczególne fazy wykorzystania danych narzędzi. Takie ujęcie pozwala na swobodną własną interpretację zaobserwowanych zachowań, która następnie może zostać zweryfikowana poprzez zapoznanie się z pełnym opisem dokonanym przez ekspertów.

Filmy będą dystrybuowane na płytach CD a także zamieszczone na stronie projektu dialogspol.pl. Na tej stronie opublikowany jest również pełen model zarządzania dialogiem społecznym, wraz z instrukcją użytkowania.

[2]Kośmicka M., *Raport z testowania produktu,* Szczecin, Poznań 2013.

Słowniczek pojęć użytych w projekcie

Adaptacyjność – dostosowanie pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w otoczeniu

Dialog społeczny – rozumiany jest jako wszelkie formy wymiany informacji, konsultacji, negocjacji między pracodawcą a pracownikami lub ich przedstawicielami w wymiarze instytucjonalnym i pozainstytucjonalnym. Jest narzędziem łączenia i godzenia interesów rozmaitych grup społecznych.

Metryczka – krótki opis narzędzia użytego w modelu, przedstawia cel jego użycia, poziom lokalny lub regionalny; etapy, na których może być wykorzystany; obszary zastosowania; narzędzia wspierające i wyjaśnienie, na jaki problem stanowi odpowiedź

Model – zbiór narzędzi wspomagających doskonalenie jakości dialogu społecznego

Odbiorcy – osoby wspierane z wykorzystaniem produktu projektu innowacyjnego, w opisywanym modelu to pracownicy przedsiębiorstw

Organizacje pracodawców – reprezentatywne spełniają łącznie następujące kryteria: 1. Zrzeszają pracodawców zatrudniających (z zastrzeżeniem pkt 4) więcej niż 300.000 pracowników; 2. Mają zasięg ogólnokrajowy; 3. Działają w podmiotach gospodarki narodowej, których podstawowy rodzaj działalności określony jest w więcej niż połowie sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD); 4. Przy ustalaniu kryterium liczebności (o którym mowa w pkt 1) uwzględnia się nie więcej niż po 100.000 pracowników zatrudnionych przez pracodawców zrzeszonych w organizacji pracodawców, których podstawowy rodzaj działalności określony jest w jednej sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności[3]

Rada pracowników – organ reprezentacji pracowniczej tworzony w firmach zatrudniających powyżej 50 osób powołany do życia przez ustawę z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji

Testowanie – sprawdzenie działania produktu przez przedstawicieli użytkowników i odbiorców w rzeczywistej sytuacji

Upowszechnianie – szerokie informowanie o produkcie wypracowanym podczas projektu[4]

Użytkownicy – osoby i instytucje wykorzystujące opracowany produkt projektu innowacyjnego, w opisywanym modelu to decydenci i członkowie związków zawodowych, organizacji pracodawców, a także jednostki samorządu terytorialnego oraz kadra zarządzająca przedsiębiorstw

Włączanie/Mainstreaming – włączanie produktów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki[5]

WKDS – Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego – organ powołany do życia na podstawie Ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. W jej skład wchodzą przedstawiciele wojewody – jako strona rządowa; reprezentatywnych organizacji związkowych – jako strona pracowników; reprezentatywnych organizacji pracodawców – jako strona pracodawców; marszałka województwa – jako strona samorządowa.

Związki zawodowe – reprezentatywne ogólnokrajowe związki zawodowe, ogólnokrajowe zrzeszenia (federacje) związków zawodowych i ogólnokrajowe organizacje międzyzwiązkowe (konfederacje), które spełniają łącznie następujące kryteria: 1. zrzeszają (z zastrzeżeniem pkt 3) więcej niż 300.000 członków będących pracownikami; 2. działają w podmiotach gospodarki narodowej, których podstawowy rodzaj działalności jest określony w więcej niż w połowie sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), o której mowa w przepisach o statystyce publicznej; 3. przy ustalaniu kryterium liczebności, (o którym mowa w pkt 1) uwzględnia się nie więcej niż po 100.000 członków organizacji związkowej będących pracownikami zatrudnionymi w podmiotach gospodarki narodowej, których podstawowy rodzaj działalności jest określony w jednej sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)[6]

[3]http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/trojstronna-komisja-ds-spoleczno-gospodarczych/sklad-komisji/

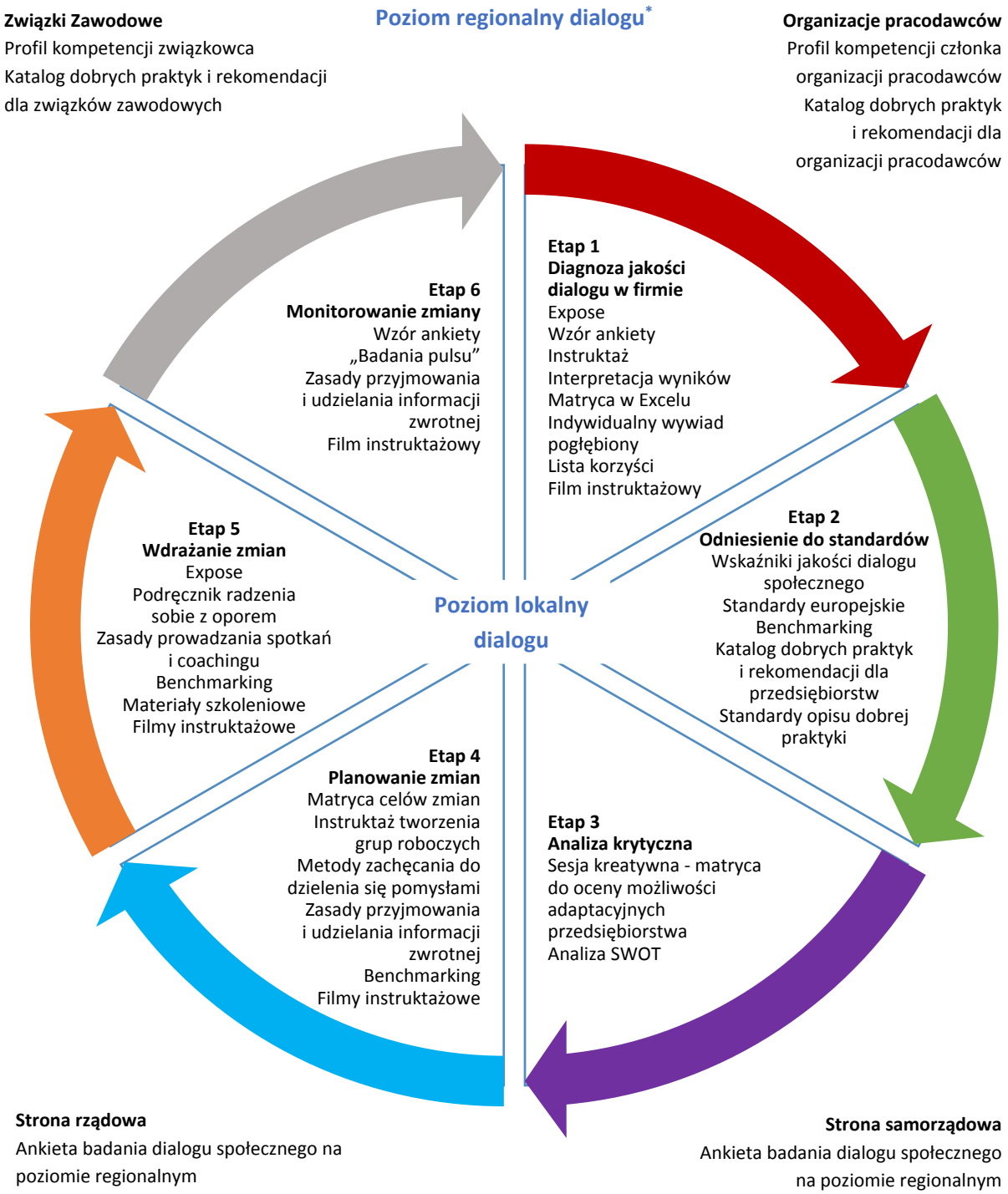
[4] Rudnik M., Kornacki J., Czynsz R., Janczewski J., *Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,* KIW, Warszawa 2010.

[5] Ibidem.

[6]http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/trojstronna-komisja-ds-spoleczno-gospodarczych/sklad-komisji/

1. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – schemat

Rysunek 1 Ogólny model zarządzania dialogiem społecznym



*Wszystkie narzędzia poziomu lokalnego mogą być używane na poziomie regionalnym.

2. Opis modelu

Model zarządzania dialogiem społecznym jest zbiorem narzędzi wspomagających doskonalenie jakości dialogu społecznego, a przez to podnoszenie adaptacyjności przedsiębiorstw. Zawiera różnorodne wspomagające narzędzia dla użytkowników i odbiorców, obejmujące etapy: diagnozy, porównania, analizy krytycznej, planowania, wdrożenia i monitorowania zmian.

Model powstał w odpowiedzi na potrzeby grup społecznych uczestniczących w projekcie na etapie pogłębionej diagnozy. W skład tej grupy wchodzili przedstawiciele związków zawodowych, organizacji pracodawców, pracownicy przedsiębiorstw. W efekcie spotkań zespołu roboczego powstała mapa problemów dotycząca dialogu społecznego. W toku dalszych prac analitycznych został zaproponowany model zarządzania dialogiem społecznym. Model poddany był testowaniu przez okres sześciu miesięcy. Po tym etapie poddany został dalszej analizie. Dodano do niego między innymi filmy instruktażowe. Niektóre narzędzia zostały w wyniku końcowego opracowywania modelu uproszczone.

Przeprowadzone badania wykazały, że poziom wiedzy na temat dialogu społecznego jest niski. Model ukazuje sposób, w jaki sposób można usprawnić funkcjonowanie dialogu społecznego w organizacjach.

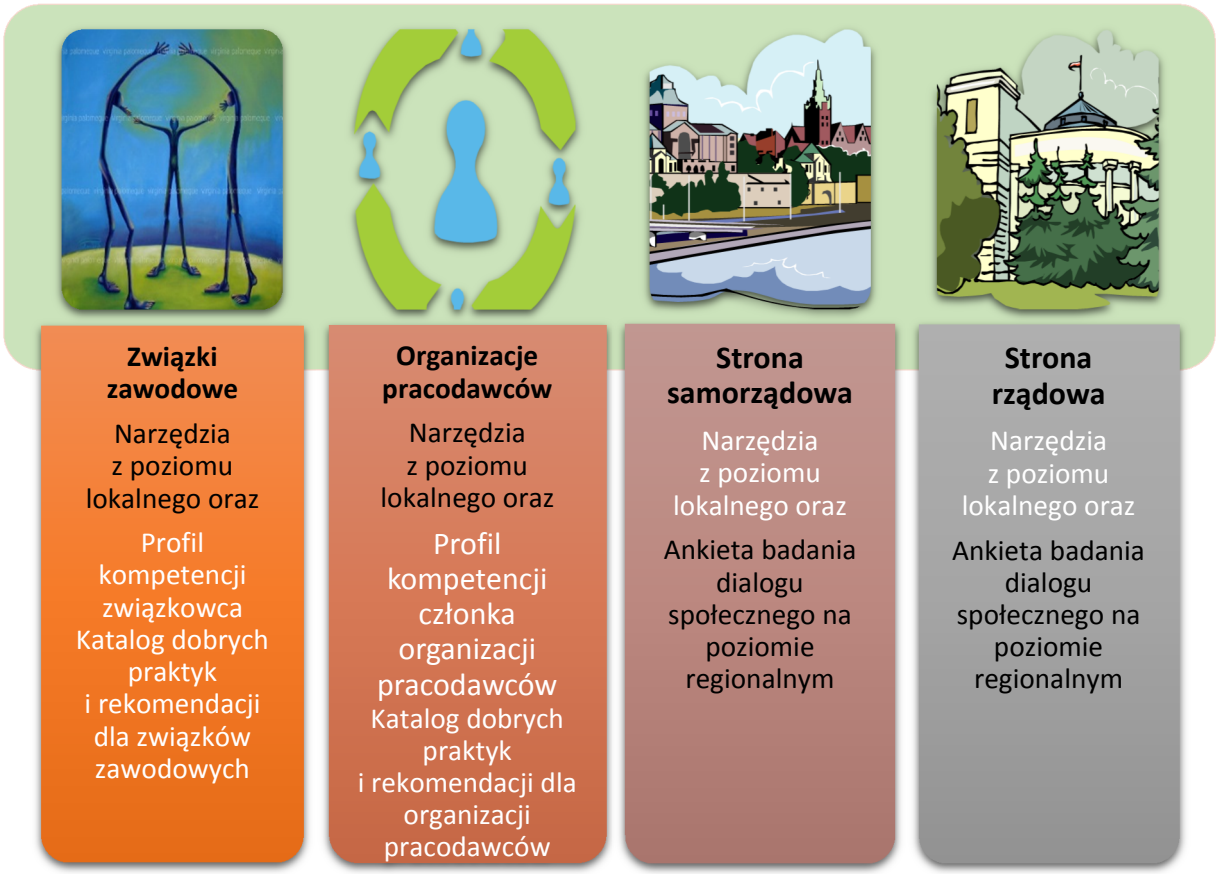
Opracowany model zarządzania dialogiem społecznym obejmuje dwa wymiary; zawiera narzędzia dla poziomu regionalnego i lokalnego dialogu społecznego. Model przedstawiony jest w postaci graficznej, jako cykl powtarzalnych działań zmierzających do poprawy jakości dialogu społecznego. Każdy etap oznaczony jest innym kolorem, dzięki czemu w trakcie użytkowania odbiorca orientuje się w łatwy sposób, którego etapu dotyczy dany opis.

Pierwszym wymiarem modelu są narzędzia przewidziane dla dialogu lokalnego, na poziomie zakładów pracy, gdzie często dochodzi do nieporozumień pomiędzy stronami dialogu społecznego, jakim są pracownicy oraz pracodawcy. W większych firmach funkcjonują najczęściej organizacje reprezentujące interesy pracownicze, jak związki zawodowe czy rady pracowników. Zaobserwowano, że wiele problemów dotyczących funkcjonowania firmy ma swoje podłoże w złej komunikacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Wiedza wśród stron dialogu na temat form komunikacji skutecznej i przynoszącej rezultaty jest często niewystarczająca, stąd model ukazuje właściwe sposoby postępowania i podaje sprawdzone narzędzia.

Drugim wymiarem modelu są narzędzia przeznaczone dla dialogu regionalnego, który może korzystać z wszystkich elementów przewidzianych do stosowania na poziomie lokalnym. Poziom ten reprezentowany jest przez organizacje wchodzące w skład Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego (WKDS). Intensyfikacja ich działań poprzez efektywne stosowanie narzędzi z modelu może przyczynić się do zapewnienia pokoju społecznego, co jest głównym celem działań związanych z dialogiem społecznym.

Na poziomie regionalnym mogą być wykorzystane dodatkowe narzędzia przedstawione na poniższym schemacie

Rysunek2
Narzędzia użyte na różnych szczeblach dialogu regionalnego



Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowany model ma charakter cykliczny. Na poziomie lokalnym składa się z sześciu etapów, które następując po sobie zapewniają najwyższy poziom poprawy jakości dialogu społecznego. Nie ma jednak konieczności stosowania narzędzi z całego modelu, można w zależności od potrzeb wykorzystać określone jego elementy (wysoka funkcjonalność).

Zgodnie z zapisami projektu model posiada odbiorców i użytkowników:

- **Odbiorcami modelu** są pracownicy przedsiębiorstw. Narzędzia opracowane w ramach dialogu lokalnego będą służyły właśnie tej grupie. Pomogą usprawnić dialog na poziomie przedsiębiorstwa.
- **Użytkownikami modelu** są członkowie związków zawodowych i organizacji pracodawców, a także jednostki samorządu terytorialnego oraz kadra zarządzająca przedsiębiorstw.

Model może być pomocny zarówno w firmach, w których istnieje sformalizowany dialog (związki zawodowe, rady pracowników), ale też w firmach, w których dopiero powstają ww. struktury, gdyż dostarcza narzędzi pozwalających na dokonanie diagnozy aktualnej sytuacji, odniesienia się do rekomendacji i dobrych praktyk oraz pomaga wdrożyć zmiany. Co więcej, model znajdzie zastosowanie nawet w mikroprzedsiębiorstwach, gdzie istnieje konieczność prowadzenia rozmów pomiędzy właścicielem i pracownikami. Oczywiście w tej sytuacji nie będzie możliwe ani konieczne korzystanie ze wszystkich narzędzi zawartych w modelu.

Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw nie wymaga stosowania skomplikowanych procedur. Jego użycie nie jest ograniczone zewnętrznymi barierami. Forma jest atrakcyjna i przystępna, nie wymaga dodatkowych nakładów czasu związanych z użytkowaniem.

Korzyści jakie płyną z wdrożenia modelu to usprawnienie dialogu w organizacji czy też na poziomie regionalnym. Przyczynia się do tego udoskonalenie procesu komunikacji pomiędzy różnymi szczeblami zarządczymi w firmie. Model dostarcza narzędzi, które są gotowe do stosowania, podane w prosty sposób, stają się zrozumiałe i dostępne dla każdego pracownika.

W trakcie opracowywania narzędzi modelu korzystano z najnowszej wiedzy z zakresu psychologii społecznej, komunikacji zarządczej czy coachingu menedżerskiego. Dzięki biznesowemu doświadczeniu autorów, model ma walory praktyczne.

W ramach modelu zostały stworzone narzędzia od L0 do L32. Są one oznaczone w następujący sposób:

- Narzędzia z literą **L** na początku (od L0 do L32) to narzędzia przygotowane z myślą o uczestnikach dialogu na poziomie lokalnym. **Narzędzia te mogą być efektywnie wykorzystane również na poziomie regionalnym**.
- Narzędzia z literą **R** na początku (od R1 do R5) to narzędzia **dedykowane tylko uczestnikom dialogu na poziomie regionalnym** (związkom zawodowym, organizacjom pracodawców, stronie samorządowej oraz rządowej).

Każde narzędzie modelu posiada **„metryczkę”,** która zawiera podstawowe informacje na temat wykorzystania narzędzia w modelu (cel narzędzia, poziom lokalny/regionalny, etapy, na których jest ono wykorzystywane, zastosowanie, narzędzia wspierające oraz problem jaki ma rozwiązać).

3. Poziom lokalny/regionalny dialogu – instrukcja skrócona

Model składa się z sześciu etapów ułożonych w spójną całość.

1. Etap diagnozy jakości dialogu w firmie

Na pierwszym etapie model dostarcza narzędzi potrzebnych do dokonania analizy jakości dialogu, ale też przygotowania pracowników do tego, czym w ogóle jest dialog społeczny, czemu ma służyć prowadzenie badań i dokonywanie wywiadów. Po dokonaniu takiego wprowadzenia uczestnicy powinni łatwiej zaaprobować działania związane z badaniem dialogu społecznego. Powinny również ustąpić obawy, które zwykle pojawiają się u pracowników w przypadku braku informacji.

2. Etap odniesienia do standardów

Drugi etap modelu zawiera narzędzia pozwalające na dokonanie porównań z innymi organizacjami. Możliwe jest przyjęcie własnego katalogu wskaźników, a następnie poszukiwanie punktów odniesienia, lub rozpoczęcie od analizy źródeł sukcesu organizacji przyjętej jako wzorzec i dokonanie porównania. Dzięki katalogom dobrych praktyk model może stanowić inspirację do dalszych własnych działań. Zachęca się do poszukiwania własnych dobrych praktyk.

3. Etap analizy krytycznej

W tym miejscu model podaje narzędzia pomagające dokonać krytycznego spojrzenia na organizację pod kątem możliwości wdrożenia konkretnych zmian. Nie wszystkie bowiem działania możliwe są do wprowadzenia przez daną organizację. Przeszkodę stanowić mogą koszty, czas, możliwości personalne, kultura organizacji i jej wartości.

4. Etap planowania zmian

Gdy konkretne działania zostaną zatwierdzone, należy przystąpić do zaplanowania ich wdrożenia. Model zawiera narzędzia ułatwiające przejście przez ten etap. Oprócz typowych narzędzi, jak metody rozwoju kreatywności, model zawiera pięć filmów, które ukazują w praktyczny sposób metody działania przydatne na etapie planowania zmian sprzyjających adaptacyjności przedsiębiorstw.

5. Etap wdrażania zmian

Jest to jeden z trudniejszych etapów, bowiem teraz potrzebne będą określone działania. Zaplanowane zmiany powinny zostać wdrożone. Model wspomaga użytkowników takimi narzędziami, które pozwalają na wzbudzenie motywacji, przełamywanie oporu, aktywne angażowanie uczestników dialogu i skuteczną zmianę ich nastawienia wobec kwestii adaptacyjności organizacji. Umieszczono na tym etapie filmy, które ukazują możliwości działania w konkretnych sytuacjach, dając pomysł na doskonalenie się poprzez obserwację zachowań pozytywnych i negatywnych a dzięki temu korygowanie własnych.

6. Etap monitorowania zmiany

Aby działania zakończyły się sukcesem, model dostarcza narzędzi służących do kontrolowania uzyskiwanych rezultatów z założonymi, przyjętymi w pierwszym etapie. Wspomaga te działania zarówno poprzez narzędzia bardziej konwencjonalne, tradycyjne, jak i film instruktażowy.

4. Instrukcja użytkowania modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – poziom lokalny i regionalny

4.1. Etap zerowy– Wprowadzenie do modelu

Wprowadzenie do modelu (L.0) tłumaczy użyte w opracowaniu kluczowe pojęcia odnoszące się do dialogu społecznego. Objaśnia, jak rozumiany jest dialog społeczny. Ponieważ w praktyce funkcjonują różne pojęcia, narzędzie przywołuje definicję, która została wykorzystana w modelu. Opisuje pojęcia dialogu regionalnego i lokalnego, które przyjęto w opracowaniu. Odnosi się do zjawiska adaptacyjności związanego z wprowadzaniem zmian w organizacji. Zawiera również informacje na temat projektu oraz schemat ogólny modelu.

W praktyce próba przeprowadzenia badania jakości dialogu w organizacji może spotkać się z wynikającą z niewiedzy nieufnością pracowników. Aby ten efekt osłabić lub wyeliminować, wskazane jest rzetelne poinformowanie wszystkich osób czym jest dialog i do czego służy przeprowadzane badanie. Podstawą jest jasna, wyczerpująca, bezpośrednia komunikacja pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą. Pozostawianie jakichkolwiek niedomówień czy wątpliwości spowodować może ze strony pracowników niekorzystne reakcje. Ich następstwem mogą być próby zafałszowania wyników ankiet lub odpowiedzi udzielanych w wywiadzie pogłębionym. Ważne są autentyczność i zaangażowanie, dzięki którym można budować klimat zaufania.

4.2. Etap 1 diagnoza jakości dialogu w firmie

CEL: zapoznanie z wiedzą na temat dialogu społecznego, dokonanie diagnozy dialogu przez pracowników w przedsiębiorstwie, zdefiniowanie obszarów funkcjonowania dialogu, w których należy dokonać zmian, zrozumienie wagi dialogu przez kadrę zarządzającą i jego wpływu na adaptacyjność firm.

OCZEKIWANE EFEKTY:

- Przekazanie elementarnej wiedzy na temat tego, czym jest dialog społeczny
- Diagnoza aktualnej sytuacji w przedsiębiorstwie w zakresie dialogu w relacji pracownik – pracodawca
- Rozpoznanie sytuacji w celu lepszego planowania
- Obiektywizowanie badań, inspiracja do usprawniania jakości dialogu społecznego
- Uświadomienie pracodawcom i pracownikom powodów, dla których warto dbać o jakość dialogu społecznego w przedsiębiorstwach
- Zrozumienie przez pracowników konieczności podjęcia działań związanych z diagnozą jakości dialogu i jego poprawą

DZIAŁANIA:

Wprowadzenie do modelu

Opisane działania stanowią podstawę do prawidłowego wdrożenia modelu. Stanowią one kontynuacje prac z etapu zerowego. Należy dokładnie zrozumieć zamysł dialogu społecznego, co pozwoli przygotować się do właściwego przekazania niezbędnych informacji osobom, które będą korzystać z proponowanych rozwiązań i narzędzi. Wiedza pracowników na temat założeń dotyczących nadchodzących zmian zmniejszy efekt powstawania poczucia niepewności i związanego z tym uczucia stresu. Gdy wątpliwości zostaną wyjaśnione a opór ze strony pracowników osłabnie, pojawi się motywacja do zmiany. Wobec tego zadbać należy o bardzo staranne wprowadzenie działań związanych z wdrożeniem modelu w danej organizacji.

Rolą przełożonego jest przekazanie pracownikom pełnej informacji na temat modelu:

- celów wdrożenia modelu;
- powodów, dla którego model zostanie wdrażany;
- oczekiwanych efektów do osiągnięcia po wdrożeniu modelu (dla przedsiębiorstwa oraz jego pracowników);
- schematu działań przewidzianych podczas wdrażania i korzystania z modelu;
- przewidywanego stopnia zaangażowania osób korzystających z modelu;
- rozwianie wątpliwości pojawiających się wśród pracowników.

Sposób poinformowania organizacji o założeniach metody powinien zostać dokładnie przemyślany przez przełożonego. Należy dokładnie zapoznać się ze **schematem modelu**, **instrukcją** oraz załącznikami, które wspierają i ułatwiają korzystanie z modelu oraz pozwalają na uniknięcie podstawowych błędów. Sugerowanym sposobem wprowadzenia do metody jest zorganizowanie spotkania z osobami bezpośrednio powiązanymi z dialogiem społecznym oraz tymi, którzy mają korzystać z modelu. Podczas spotkania powinny zostać przekazane szczegółowe informacje na temat modelu. Pomocnym narzędziem w tym przypadku będzie **Expose Szefa – wzór (L.1)**, dzięki któremu łatwiejsze stanie się poinformowanie organizacji o planowanych zmianach. Expose szefa jest narzędziem, które nie powinno być stosowane zbyt często. Na co dzień przełożeni powinni posługiwać się komunikacją bezpośrednią w krótszej i mniej oficjalnej

Model – schemat

Instrukcja do modelu

Expose Szefa - wzór

formie. Do podstawowych elementów takiej komunikacji należy jasny sposób wypowiadania się na temat swoich oczekiwań, preferencji lub braku akceptacji dla określonych zachowań. Taki sposób komunikacji wyznacza ramy postępowania, które powinny być przez pracowników zachowane. Nie dopuszcza wyjątków i relatywizmu. Konsekwentnie stosowany buduje autorytet przełożonego. Expose jest natomiast narzędziem, które warto zachować na „szczególne okazje", gdyż w sposób bardzo bezpośredni, przejrzysty, niebudzący wątpliwości, ukazuje wartości istotne dla osoby wygłaszającej swoje expose.

Kolejnym krokiem powinno być zestawienie korzyści oraz sporządzenie listy ryzyk, jakie mogą pojawić się podczas realizacji modelu. Warto przemyśleć powyższe obszary pod kątem obiekcji, które mogą pojawić się ze strony pracowników. Istotne jest, by szef podczas przygotowania się do spotkania przemyślał, w jaki sposób będzie odpierał zarzuty i jak rozwieje wątpliwości zgłaszane przez pracowników. W tym zakresie pomocne będzie narzędzie **Lista korzyści dla pracowników i pracodawców (L.2)**. Istotne jest, by podczas dyskusji z pracownikami mówić językiem korzyści, ukazywać pozytywne strony wprowadzanych zmian, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści pracowników. Istnieją mniej lub bardziej wyrafinowane sposoby radzenia sobie z wątpliwościami. Ważna dla kadry zarządzającej jest znajomość przynajmniej kliku z nich, aby sprawnie radzić sobie z obiekcjami. Model zawiera w tym celu stosowne narzędzia.

Lista korzyści dla pracowników i pracodawców

Poniższa tabela przedstawia podstawowe zalety pełnej informacji oraz skutki jej braku:

Pełna informacja	Brak informacji
+ **Zrozumienie konieczności wprowadzenia modelu i podniesienia jakości dialogu społecznego w organizacji;** + **Zaangażowanie we wdrażanie zmiany, dzielenie się wiedzą na temat dialogu w organizacji podczas badań;** + **Brak luk informacyjnych wprowadzających chaos, niepewność i plotki;** + **Zmniejszenie stresu związanego z wprowadzaną zmianą, motywowanie siebie i innych do udziału w realizowanych działaniach;** + **Wyjaśnienie wątpliwości związanych z zadaniami pracowników, obawą przed zwolnieniem/ degradacją;**	- Brak zrozumienia dla zmian, powstawanie oporu przed zmianą, tworzenie problemów blokujących wprowadzanie zmian; - Brak zaangażowania we wdrażanie modelu, powstawanie negatywnych liderów zmiany, niechęć do dzielenia się informacjami podczas badań; - Chaos i niepewność powodujące wysoki poziom stresu, dezorganizację pracy, rozsiewanie plotek; - Wprowadzanie między pracowników nieprawdziwych danych, służących jako uzupełnienie luk informacyjnych;

By możliwe stało się wprowadzenie rozwiązań w zakresie dialogu społecznego, należy przeprowadzić szczegółową diagnozę sytuacji w organizacji. W modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych, w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw, przewidziano dwie alternatywne formy przeprowadzenia badań:

1. Badania ankietowe pracowników, zawierające pytania zamknięte (skala odpowiedzi 1-5) i otwarte,
2. Wywiady indywidualne z pracownikami.

Przeprowadzenie badań ankietowych

W modelu dostępnych jest kilka narzędzi, które wspierają przedsiębiorstwa w przeprowadzeniu badań jakości dialogu w organizacji. Podstawę i punkt wyjścia do dalszych działań stanowi **Ankieta do badania jakości dialogu (L.4)** przygotowana dla pracowników. Jej celem jest zdiagnozowanie aktualnej sytuacji w zakresie dialogu w relacji pracownik – pracodawca. Jest to ankieta anonimowa! Jej wyniki zestawiamy ze wskaźnikami dobrego dialogu oraz dobrymi praktykami i standardami europejskimi(kolejny etap modelu). Ankiety nie należy modyfikować, dopuszczalne może być usunięcie pewnych pytań – aczkolwiek może to sugerować, że poziom dialogu w danej firmie jest niski – dopisywanie zaś nowych pytań powinno odbywać się wyłącznie pod nadzorem specjalisty, metodyka, który oceni ich poprawność. Ponadto matryca przedstawiająca interpretacje wyników w Excelu musiałaby również ulec zmianie. Rekomendowane jest pozostawienie ankiety bez zmian i ewentualne wpisanie „nie dotyczy" w przypadku mniejszych organizacji.

Ankieta do badania jakości dialogu – wzór dla pracowników

Bardzo istotne jest właściwe przeprowadzenie ankiety. Należy pamiętać, że ankieta jest anonimowa i trzeba dołożyć wszelkich starań, by pracownicy byli przekonani, iż tak rzeczywiście jest. W przeciwnym wypadku dane uzyskane z ankiet mogą być nieprawdziwe, mało pożyteczne i nie przyniosą oczekiwanych efektów z zakresu diagnozy dialogu w firmie. Aby uniknąć takiej sytuacji można zorganizować badanie uwzględniając poniższe wskazówki:

- Ankiety mogą być wypełniane grupowo i wrzucane do jednego pojemnika (w takim przypadku należy zapewnić pracownikom odpowiednie miejsce, by swobodnie mogli oni wypełnić ankiety, bez obaw, że ktoś inny widzi ich odpowiedzi),
- Można rozdać ankiety pracownikom i ustawić w określonym wcześniej miejscu zamknięty pojemnik, do którego pracownicy będą wrzucać ankiety (należy określić termin zwrotu ankiet; istnieje ryzyko, że zwrot ankiet będzie mniejszy niż 100%),
- Należy unikać sytuacji, w której pracownik ma oddać ankietę bezpośrednio w czyjeś ręce lub wysłać ją na adres mailowy,
- Można poprosić o przeprowadzenie badania osobę z zewnątrz lub osobę, która jest przez pracowników postrzegana, jako bezstronna, neutralna.

Należy również przypomnieć, by wszyscy pracownicy upewnili się, że udzielili odpowiedzi na każde pytanie zawarte w ankiecie (z zastrzeżeniami, że możliwe jest w mniejszych organizacjach pominięcie niektórych pytań). W przeprowadzeniu badania pomocnym narzędziem będzie **Instruktaż do ankiety badania jakości**

Instruktaż do ankiety badania jakości dialogu

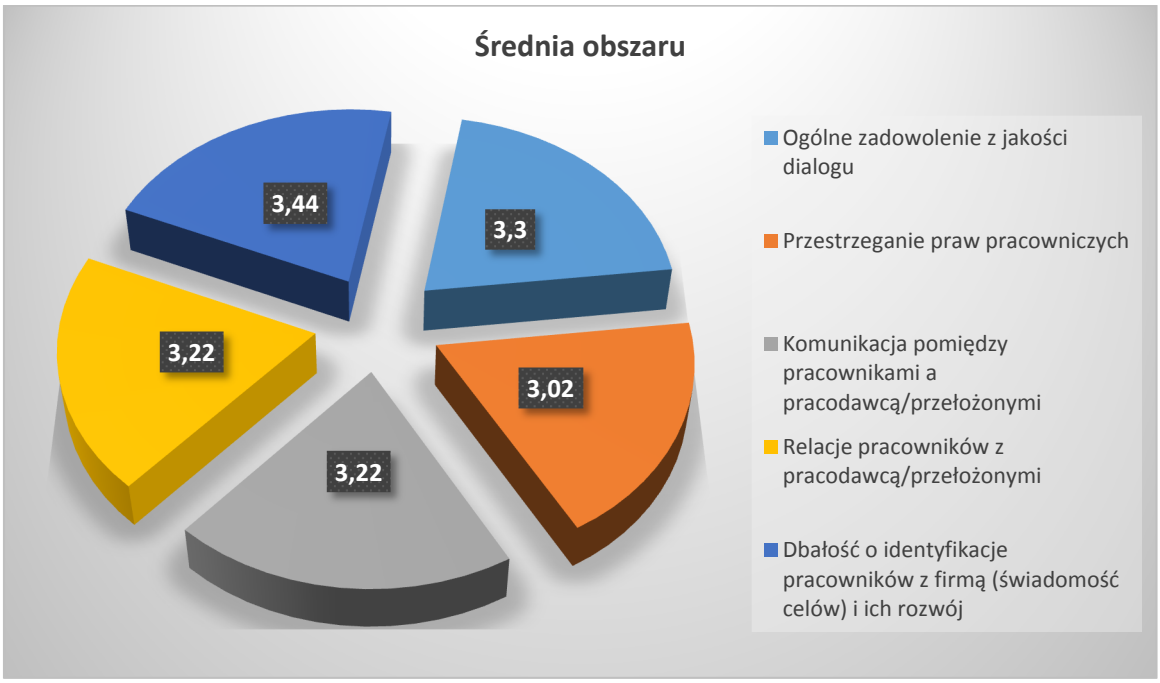
dialogu (L.3). Jasno przedstawia on sposób korzystania z ankiety, wprowadzając użytkownika w zagadnienia: co bada ankieta i jak należy przeprowadzić całościowe badanie. Podkreślić raz jeszcze należy element zaufania niezbędny do tego, aby przeprowadzone badanie było wiarygodne. Jeśli pracownicy nie będą zmotywowani do wzięcia udziału w badaniu ankietowym, może pojawić się błąd tendencji centralnej, polegający na unikaniu skrajnych odpowiedzi i udzielaniu w większości odpowiedzi bezpiecznych ocen ze środka skali. Jeszcze mniej korzystny wpływ mieć będzie sytuacja, gdy pracownicy mają obawy przed wypowiadaniem swoich opinii.

Po przeprowadzeniu badań należy dokonać obliczenia wyników. W modelu została opracowana **Matryca do obliczania wyników ankiet (L.6)** , dzięki której liczenie nawet dużej ilości ankiet odbywa się w szybki i prosty sposób. Po wprowadzeniu danych z ankiet (pytania zamknięte) matryca automatycznie oblicza średnie dla wszystkich pytań w ankiecie oraz procent osób, które dokonały określonego wyboru w ramach każdego pytania. Sporządzone zostają również wykresy porównujące dane. Matryca pomaga dokonać interpretacji uzyskanych wyników, tworząc zestawienie wyników średnich z badanych obszarów:

Matryca do obliczania wyników ankiet

- Ogólne zadowolenie z jakości dialogu,
- Przestrzeganie praw pracowniczych,
- Komunikacja pomiędzy pracownikami a pracodawcą/przełożonymi,
- Relacje pracowników z pracodawcą/przełożonymi,
- Dbałość o identyfikację pracowników z firmą (świadomość celów) i ich rozwój.

Rysunek 3 Przykładowe wyniki ankiet jednego z przedsiębiorstw biorących udział w badaniu



Źródło: Opracowanie własne

Każde z pytań zamieszczonych w ankiecie może być analizowane osobno, możliwa jest również interpretacja z uwzględnieniem ww. obszarów.

Sposób analizowania wyników znajduje się w załączniku **Interpretacja wyników ankiety badania jakości dialogu (L.5)**. Zasadniczo jest on przeznaczony dla osób, które nie chcą korzystać z matrycy w Excleu. Narzędzie opisuje jakie pytania wchodzą
w skład danych obszarów oraz podaje sposoby obliczania średniej.

Interpretacja wyników ankiety badania jakości dialogu

Wyniki uzyskane po zliczeniu odpowiedzi na pytania zamknięte dają wstępny obraz sytuacji w organizacji. Należy również szczegółowo przeanalizować odpowiedzi znajdujące się w części pytań otwartych. Rozpatrywanie danych uzyskanych z tej części badania jest równie istotne – tam bowiem znajdą się uwagi, które nie zostały uwzględnione w ankiecie, a które mogą wpłynąć na obraz dialogu w organizacji. Podkreślić należy konieczność odpowiedniej atmosfery w trakcie dokonywania badania ankietowego. Jakiekolwiek komentarze sugerujące, sarkastyczne uwagi czy to wypowiedziane przez organizujących ankietę, czy też brak reakcji na podobne wypowiedzi innych pracowników, mogą zniweczyć wysiłki poniesione na przygotowanie i przeprowadzenie badania.

Przeprowadzenie wywiadów[7]

Do wywiadów powinny zostać wybrane osoby, które w dowolny sposób są powiązane z tematyką dialogu społecznego w organizacji. Należy stworzyć listę proponowanych osób i następnie losowo dokonać wyboru pracowników, którzy wezmą udział w indywidualnych wywiadach. Podobnie jak w przypadku ankiet, rozmowa ma charakter anonimowy, należy więc dołożyć starań, by zapewnić pracownikom komfort w tym zakresie:

- Można poprosić o przeprowadzenie wywiadów osobę z zewnątrz lub osobę, która jest przez pracowników postrzegana, jako bezstronna, neutralna;
- Po spotkaniach sporządzany jest raport ogólny, podsumowujący wszystkie dane, nie zawierający wypowiedzi jednostek.

Każda rozmowa powinna mieć zaplanowany przebieg, być prowadzona w podobny sposób, tak by uzyskane informacje można było porównać i sklasyfikować do odpowiednich obszarów. W modelu zostało wypracowane narzędzie, które ma wspierać osoby prowadzące wywiady: **Indywidualny wywiad pogłębiony (L.7).**

Indywidualny wywiad pogłębiony

Narzędzie do sporządzania wywiadów w trakcie testowania budziło wiele emocji. Jako wniosek można podać, iż lepiej jest nie korzystać z niego, gdy nie ma w firmie klimatu zaufania lub gdy wywiad przeprowadza osoba będąca bezpośrednim przełożonym. Z narzędzia można korzystać wtedy, gdy istnieje już w firmie świadomość potrzeby poprawy dialogu, gdy strony dialogu mają do siebie zaufanie i wiadomo, że badanie jest prowadzone w szerszym kontekście, a nie jest indywidualnie prowadzoną akcją w danym dziale, oddziale, czy też grupie pracowników. Pytania podane w formularzu, inaczej niż w ankiecie, można traktować jako przykłady i propozycje do stworzenia własnych. W trakcie przeprowadzania wywiadów należy zwrócić uwagę na kilka aspektów, które mogą rzutować na uzyskane efekty. Po pierwsze kwestie etyczne są, w przypadku tego badania, na pierwszym miejscu. W przypadku, gdy osoba przeprowadzająca wywiad

[7]Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, PWN, Warszawa 2010.

uzyska od swego rozmówcy informacje, które mogą stanowić dla kogoś potencjalne zagrożenie, nie powinna ich wykorzystywać. Tylko w ten sposób da się stworzyć klimat zaufania i uzyskać wiarygodne wyniki. Drugi aspekt dotyczy przygotowania. Arkusz wywiadu pogłębionego jest dobrym przykładem, bowiem stanowi kanwę, na podstawie której można przeprowadzić wywiady w sposób uporządkowany i powtarzalny. Warto zadbać o sprawność przeprowadzania rozmów, przestrzegać ustalonego harmonogramu oraz zapewnić odpowiednie warunki lokalowe dające poczucie bezpieczeństwa.

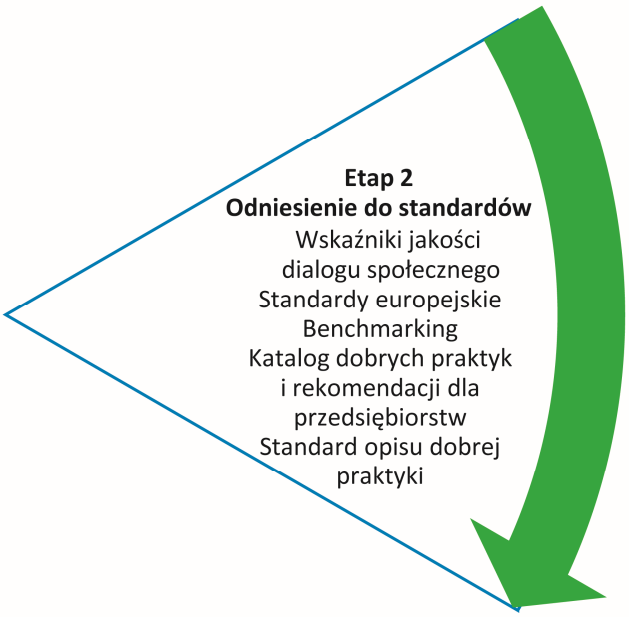
Film instruktażowy „Pana obecność jest ważna" (L.30) jest narzędziem wspierającym diagnozę jakości dialogu w firmie. Ukazuje dwie postawy, autorytarnego szefa oraz asertywnej pracownicy, która dąży do zorganizowania spotkania przełożonego z pracownikami. Po obejrzeniu filmu pracownicy i pracodawcy mogą zastanowić się nad podobną sytuacją w ich firmie i wyciągnąć wnioski na temat stanu dialogu w tym aspekcie w ich firmie. Film występuje w dwóch wersjach, jedna z planszami instruktażowymi, pokazująca poszczególne fazy rozmowy i narzędzia, jakich używa pracownica. Film można wykorzystać, aby podkreślić znaczenie dialogu w firmie i wskazać na istotność jego odbioru przez pracowników. Drugim obszarem, w którym film ten może znaleźć zastosowanie, jest kształtowanie właściwych zachowań. Film ukazuje bowiem pozytywne aspekty zachowania pracownicy, która w asertywny sposób dąży do osiągnięcia swojego celu i jej się to udaje.

Film instruktażowy

NARZĘDZIA STOSOWANE PODCZAS REALIZACJI ETAPU I:

L.0: Wprowadzenie do modelu
L.1: Expose szefa –wzór
L.2: Lista korzyści dla pracowników i pracodawców
L.3: Instruktaż do ankiety badania jakości dialogu
L.4: Ankieta do badania jakości dialogu – wzór dla pracowników
L.5: Interpretacja wyników ankiety badania jakości dialogu
L.6: Matryca do obliczania wyników ankiet
L.7: Indywidualny wywiad pogłębiony
L.30: Film instruktażowy – *Pana obecność jest ważna*

4.3. Etap 2 Odniesienie do standardów



CEL: analiza wyników badania jakości dialogu społecznego w przedsiębiorstwie i porównanie z innymi przedsiębiorstwami w Polsce i Europie

OCZEKIWANE EFEKTY:

- Analiza jakości dialogu społecznego w przedsiębiorstwie
- Porównanie standardów dialogu społecznego funkcjonujących w przedsiębiorstwie ze standardami stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze
- Odniesienie się do wzorców (kryteriów)wskaźników z innych przedsiębiorstw i innych państw
- Określenie obszarów doskonalenia
- Określenie zakresów i kierunków potrzebnych zmian
- Wzmocnienie zasadności wprowadzania zmian poprzez społeczne porównywanie się w górę

DZIAŁANIA:

Benchmarking

Podejście to jest stosowane na różnych etapach modelu (II, IV i V), doskonale bowiem wpisuje się w cel i cykl modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw.

Na tym etapie możliwe jest zastosowanie dwóch podejść:

a. Wybrać można własny zestaw wskaźników, który jest istotny w danej organizacji w określonym momencie oraz poszukiwać organizacji lepiej radzących sobie w tych aspektach i porównać się z nimi,
b. Wybrać organizację, która stanowić może wzorzec pod określonymi względami i zbadać, jakie czynniki powodują, że dana organizacja odnosi sukces.

Podejście pierwsze wymaga opracowania własnego zestawu wskaźników, co umożliwia model, a następnie poszukiwania organizacji, które osiągają dobre wyniki dla wybranych kryteriów. To może stanowić poważne wyzwanie, gdyż niewiele organizacji dzieli się informacjami na ten temat.

Drugie podejście zakłada, że najpierw wyszukuje się organizację wzorcową, w dalszym etapie dokonuje się jej badania i analizy wskaźników. Kolejny etap polega na próbie poprawy tych wskaźników we własnej organizacji. Podejście to, aczkolwiek łatwiejsze, nie gwarantuje sukcesu z uwagi na fakt, iż badający może nie uwzględnić wszystkich czynników. Również próba przeniesienia wskaźników do własnej organizacji w niezmienionej formie może się zakończyć porażką.

W praktyce często spotyka się połączenie obu ww. metod. Wybiera się najpierw organizację, a następnie dokonuje się wyboru wskaźników, które są dobrze rozpoznane we własnej firmie. Metoda ta zakłada możliwość stopniowego doskonalenia i osiągania poprawy w pewnym, wybranym zakresie. Po udoskonaleniu działań w określonym obszarze, dana organizacja może przejść do kolejnego etapu, gdzie usprawniać będzie kolejne procesy, zmierzając do osiągnięcia założonego poziomu.

Metodologia działań benchmarkingu ściśle określa etapy działania, jednak wybór podejścia uwarunkowany jest indywidualnymi możliwościami i ograniczeniami danej organizacji.

Benchmarking to proces systematycznego porównywania organizacji z innymi, w celu ustalenia, jaki jest jej stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana, która pozwoli rozwiązać pojawiające się problemy. Szuka się przypadków, które wykazują najwyższą skuteczność działania w danym obszarze, co pozwala na korzystanie z doświadczeń najlepszych. Benchmarking nie polega jednak tylko na naśladowaniu, podpatrywaniu pracy innych i korzystaniu z analogicznych rozwiązań u siebie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (the best practices). Benchmarking to także odnajdywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest realizowany w sposób jak najbardziej efektywny. Kolejnym krokiem jest wskazanie zbliżonych możliwości uwzględniających sytuację we własnej organizacji. Szczegółowy opis założeń dotyczących benchmarkingu znajduje się w narzędziu przygotowanym dla użytkowników modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw: **Benchmarking (L.8)**.

Benchmarking

Porównanie wyników

Wyniki uzyskane podczas badań ankietowych oraz indywidualnych wywiadów z pracownikami powinny zostać porównane z innymi danymi dostępnymi w tym zakresie. W modelu zostały przygotowane narzędzia umożliwiające dokonanie porównania:

- **Standardy europejskie**

  Zawierają one przykładowe rozwiązania stosowane w Europie przez różne przedsiębiorstwa. Traktowanie tych standardów jako wzorce może być bardzo korzystne dla przedsiębiorców i rozwiązywać problemy stanowiące bariery do dalszego rozwoju organizacji. Wyboru dokonywać należy tak, by wdrożenie

Standardy europejskie

danego standardu było możliwe pod względem prawnym, finansowym, czy organizacyjnym. Jeśli istnieją ograniczenia, można się zastanowić, jakie nakłady są potrzebne, aby je wyeliminować i jaki czas będzie do tego potrzebny, a następnie podjąć decyzję dotyczącą ewentualnych działań. W miarę upływu czasu pojawiać się będą nowe dane, informacje, fakty dotyczące dialogu społecznego i dobrych praktyk związanych z dialogiem. Zadaniem osób korzystających z modelu jest bieżąca weryfikacja najnowszej wiedzy, którą można znaleźć w publikacjach poświęconych dialogowi społecznemu i stronach internetowych[8].

- **Wskaźniki – Wskaźniki jakości dialogu społecznego**

Wskaźniki jakości dialogu społecznego

Innym sposobem doskonalenia własnej organizacji może być skorzystanie ze wskaźników jakości dialogu (L.9) – „Quality of Dialog". Narzędzie to zawiera listę wskaźników. Wskaźniki dotyczą policzalnych zjawisk bądź elementów odnoszących się do dialogu społecznego. Najlepszym rozwiązaniem jest wybranie kilku najbardziej funkcjonalnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa wskaźników (możliwe jest również stworzenie własnych, dostosowanych do organizacji wskaźników). Podejście to jest szczególnie wskazane wtedy, gdy organizacja ma trudności z odszukaniem istniejących potrzebnych standardów czy wskaźników. Badając zmianę i wykorzystując do tego wskaźniki ważne jest sporządzenie metodologii badań. Powinny zostać w niej określone takie elementy, jak czas badania, jego częstotliwość, sposoby pomiaru, sposoby rejestrowania wyników, osoby przewidziane do wykonywania tych badań, a także powinna zostać przyjęta skala klasyfikująca wyniki do określonej kategorii.
Procedura obiektywnego badania i definiowania zmiany jest długofalowa. Wskazane jest wytypowanie dwóch osób (jednej z grona kierowników i jednej z grona pracowników, członków związków zawodowych lub pracownika), które wspólnie będą monitorować wybrane wskaźniki przez okres np. kolejnych 3 lat.

Dokonanie prawidłowego porównania wyników uzyskanych z badań pracowników ze standardami polskich i europejskich przedsiębiorstw stanowi podstawę do wyznaczenia organizacji dalszej drogi działania. Stąd ważnym elementem jest stosowanie się do zasad benchmarkingu oraz nastawienie na uczenie się od innych przedsiębiorców.

Rekomendacje i dobre praktyki

Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla przedsiębiorstw

W ramach modelu powstały również **Katalogi dobrych praktyk i rekomendacji (L.11)**. Zawierają one instrukcje, jak poprawiać aktywność stron dialogu, celem

[8] www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1221.htm
www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1010039s/index.htm
www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1214.htm.

wzmacniania potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw. Zawarte w katalogach zagadnienia stanowią odpowiedź na konkretne problemy pojawiające się w obszarze dialogu społecznego. Jednocześnie katalog ten może stanowić inspirację do dalszych działań, poszukiwań opisów dobrych praktyk lub też opisania własnych rozwiązań. Katalog dla przedsiębiorstw zawiera rekomendacje w poniższych obszarach:

- Rekomendacje – Negatywne postawy i stereotypy – na poziomie zakładu– pracodawca vs związki zawodowe;
- Rekomendacje – na poziomie zakładu – pracodawca vs związki zawodowe;
- Rekomendacje – Deficyt wiedzy – luki kompetencyjne;
- Rekomendacje w odpowiedzi na problemy w komunikacji;
- Rekomendacja w odpowiedzi na brak partnerstwa.

Katalog został opracowany pod kątem pięciu obszarów:

1. PROBLEM: Na jaki problem odpowiada rekomendacja?
2. NARZĘDZIA: Jakie narzędzia z modelu można wykorzystać?
3. ODBIORCY: Kto może wykorzystać?
4. REKOMENDACJE
5. DOBRE PRAKTYKI: przykłady

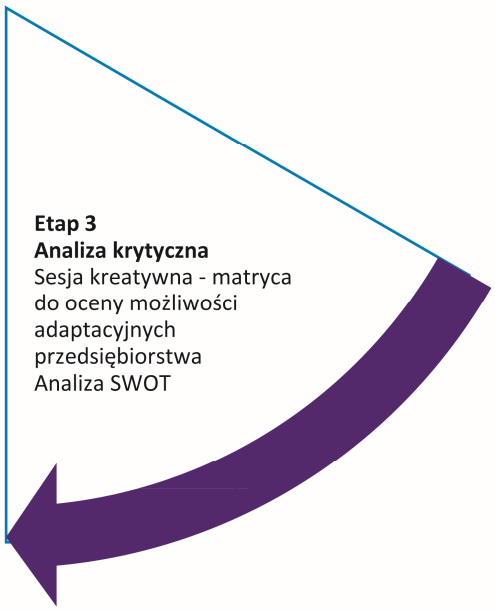
Standardy opisu dobrej praktyki

Każde przedsiębiorstwo nastawione na czerpanie doświadczeń od innych podmiotów powinno jednocześnie tworzyć bazę swoich rozwiązań i dobrych praktyk, by móc dzielić się nimi z organizacjami w Polsce i Europie. Przygotowane w ramach modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw **Standardy opisu dobrej praktyki (L.12)** prowadzą uczestników dialogu społecznego przez proces tworzenia i opisywania dobrych praktyk. Aby ułatwić opisywanie dobrych praktyk, załączono narzędzie, które w prostej, tabelarycznej formie prowadzi twórcę przez ten proces. Zawiera ono również propozycje tematów, które łatwo, gdy w danej organizacji wystąpiły, zamienić w dobrą praktykę. Godne podkreślenia jest, aby dobra praktyka nie przybierała formy poradnika, nie narzucała rozwiązań sprawdzonych w jednej organizacji, jako ogólnie obowiązujących. Dobra praktyka powinna być opisem, nie oceną. Decyzję o przyjęciu danej dobrej praktyki podjąć musi sam odbiorca. W konkretnych, specyficznych przypadkach dobra praktyka może się sprawdzić. W innych przypadkach może być dla określonego odbiorcy mało użyteczna. Niemniej narzędzie zawiera sugestie, dla kogo dobra praktyka może być użyteczna.
Na etapie testowania otrzymano od testujących opisy dobrych praktyk, które po uzupełnieniu o elementy wskaźników mogłyby służyć jako punkt wyjścia do benchmarkingu. Przyjęcie konkretnych mierników jest sprawą indywidualną dla danej organizacji, gdyż powinna ona koncentrować się na specyficznych obszarach wymagających poprawy u siebie. Jeśli zaś dany opis w konkretnym obszarze stanowić może punkt odniesienia dla danej organizacji, może być wykorzystany do benchmarkingu.

NARZĘDZIA STOSOWANE PODCZAS REALIZACJI ETAPU II:

L.8: Benchmarking
L.9: Wskaźniki jakości dialogu społecznego
L.10: Standardy europejskie
L.11: Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla przedsiębiorstw
L.12: Standardy opisu dobrej praktyki

4.4. Etap 3 Analiza krytyczna



CEL: Wygenerowanie rozwiązań, które wpłyną na usprawnienie dialogu społecznego w przedsiębiorstwie, spełniajacych jednocześnie kryteria użyteczności i dostępności

OCZEKIWANE EFEKTY:

- Wypracowanie przez wytypowaną, reprezentatywną grupę propozycji użytecznych, dostępnych rozwiązań
- Ocena i klasyfikacja proponowanych rozwiązań pod kątem możliwości ich wdrożenia
- Antycypacja niepowodzeń, ocena ryzyka
- Krytyczna analiza pomysłów w zakresie zmian w dialogu społecznym na poziomie przedsiębiorstwa
- Poszukiwanie najkorzystniejszych i najbardziej efektywnych z punktu widzenia przyjętych kryteriów rozwiązań

DZIAŁANIA:

Sesja kreatywna

Do sesji zapraszana jest reprezentatywna grupa pracowników organizacji. Osoby wybierane są w zależności od rodzaju rozwiązywanego problemu. Przy wyborze można stosować różne kryteria, np. doświadczenie, wiedzę, cechy osobowości (np. kreatywność, pomysłowość, krytyczne podejście).Osoby mogą reprezentować

wybrany dział lub wszystkie działy w firmie, grupę zawodową czy społeczną. W niektórych przypadkach zasadne jest dobranie do zespołu osób nieposiadających doświadczenia w danej dziedzinie, laików, którzy mają nieskażony ogląd problemu i są w stanie wykreować nowe pomysły. Zadaniem grupy jest wygenerowanie jak największej liczby pomysłów. Zespół, w zależności od potrzeb, dokonuje oceny pomysłów według wybranych kryteriów, np. użyteczność, oryginalność, skuteczność, koszty, innowacyjność. W tym zakresie wsparcie stanowi narzędzie **Sesja kreatywna – matryca do oceny możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa (L.13)**. Do realizacji przyjmuje się te pomysły, które zdaniem grupy oceniającej spełniają wybrane kryteria.

Sesja kreatywna – matryca do oceny możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa

Zastosowanie sesji kreatywnej do analizy krytycznej przynosi wiele korzyści:

- Włączenie pracowników w tworzenie pomysłów, bardziej angażuje ich w procesy zmian, czyni zmiany bardziej zrozumiałymi, zmniejsza opór pracowników przed zmianą[9],
- Wspólne dążenie pracowników do jednego celu integruje ich, co pozytywnie wpływa na atmosferę w organizacji, buduje otwartość i współpracę w zespole,
- Forma spotkania („burza mózgów") sprzyja kreatywnym i innowacyjnym rozwiązaniom,
- Zaangażowanie pracowników w realizację zadań w ramach sesji kreatywnej wpływa na wzrost poczucia ich sprawczości, co podnosi ich mobilizację do działania,
- Pomysły wypracowane przez pracowników są bardziej akceptowane niż te narzucane z góry przez kadrę zarządzającą,
- W krótkim czasie wygenerowanych zostaje wiele pomysłów, niektóre z nich mogą zostać wykorzystane w innych okolicznościach.

Przeprowadzając sesję kreatywną należy wziąć pod uwagę różnice w osobowości uczestników oraz różnice stanowisk i zadbać o równy podział czasu wypowiedzi dla poszczególnych osób. Osoby na stanowiskach kierowniczych oraz osoby ekstrawertywne mogą próbować zdominować dyskusję. Należy się temu przeciwstawić.

W sytuacji, gdy pracownicy mają trudności z określeniem przydatności wygenerowanego pomysłu i możliwości zastosowania go w organizacji, można użyć zawartego w modelu narzędzia **Analiza SWOT na użytek dialogu lokalnego (L.14)**.Formuła przyjęta w tym narzędziu pozwala na szczegółowe przeanalizowanie każdego z problemów pod kątem słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia. W przypadku tego narzędzia należy położyć duży nacisk na wyjaśnienie, czym są mocne i słabe strony oraz czym są szanse i zagrożenia.

Analiza SWOT na użytek dialogu lokalnego

Mocne i słabe strony zawsze powinny odnosić się do wnętrza, w tym wypadku do danego pomysłu, który jest oceniany. Szanse i zagrożenia dotyczą zaś sfery zewnętrznej, w przypadku oceniania danego pomysłu, odnoszą się do tego, jak wpłynie on na daną organizację, jakie stworzy dla niej szanse lub jakie zagrożenia spowoduje. Metodologia SWOT jest szczegółowo opisana w wielu podręcznikach[10].

[9]Kożusznik B., *Zarządzanie Zespołem Pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
[10] Np. Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej,* Difin*,* Warszawa 2006.

NARZĘDZIA STOSOWANE PODCZAS REALIZACJI ETAPU III:

L.13:
Sesja kreatywna, matryca do oceny możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa
L.14:
Analiza SWOT na użytek dialogu lokalnego

4.5. Etap 4 Planowanie zmian

CEL: ustalenie kierunków zmian, celów planowanych zmian, dobór zespołów roboczych, zaplanowanie działań zapewniających wdrożenie zmian, sposobu monitoringu prowadzonych działań, antycypacja niepowodzeń i ocena ryzyk

OCZEKIWANE EFEKTY:

- Krytyczna analiza pomysłów w zakresie zmian w dialogu społecznym na poziomie przedsiębiorstwa
- Zapewnienie wydajności pracy i jakości zmian na wysokim poziomie
- Utworzenie i prawidłowe funkcjonowanie grup roboczych
- Spotkania mające na celu wdrożenie zmian w zakresie dialogu społecznego
- Prowadzenie spotkań kreatywnych

DZIAŁANIA:

Kierunki zmian

By można było przystąpić do tego etapu, w organizacji powinna być przeprowadzona szczegółowa analiza jakości dialogu społecznego a uzyskane wyniki zestawione z wskaźnikami i standardami obowiązującymi w najlepszych organizacjach. Znajomość sytuacji pozwoli na określenie w jakim kierunku powinna zmierzać organizacja, by poprawić jakość dialogu społecznego w obszarach, w których zostały zdiagnozowane jakiekolwiek problemy.

W etapie tym ponownie można sięgnąć do narzędzia, jakim jest **Benchmarking (L.8)**. Należy określić bowiem cele funkcjonalne związane z wybranymi obszarami wprowadzania zmian. Konieczne będzie wskazanie osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie zmian w tych obszarach. Należy zapewnić możliwość mierzenia stopnia wdrożenia poprzez przyjęcie celów i mierników dotyczących funkcjonowania dialogu społecznego.

Benchmarking

Po etapie analizy krytycznej, gdy organizacja jest w stanie określić, jakie działania chce i jest w stanie podjąć, aby poprawić funkcjonowanie dialogu społecznego, a tym samym wpłynąć na poprawę swojej adaptacyjności, następuje faza planowania konkretnych zmian. Planowanie zmian oznacza podjęcie określonych działań, które mają zapewnić osiągniecie celu i wdrożenie zmiany.

Co do zasady należy przyjąć, że zmian dokonuje się na lepsze, dlatego planowanie zmian dotyczących np. wzrostu rentowności poprzez zamrożenie wynagrodzeń lub redukcje etatów, mimo iż mogą się przyczynić do rozwoju firmy, nie są zmianą pozytywną w kontekście dialogu społecznego.

Przy wyznaczaniu celów warto zapoznać się z zasadą formułowania celów SMART. Zasada ta zawiera pięć sugestii dotyczących cech jakimi powinien charakteryzować się cel. Nazwa SMART[11] (dosłowne tłumaczenie z j. ang.: sprytny) to akronim od angielskich słów:

Simple	**Sprecyzowany**
Measurable	**Mierzalny**
Achievable	**Ambitny**
Realistic	**Realny**
Timelydefined	**Terminowy**

Koncepcja SMART pozwala na dokładne przeanalizowanie tego, co chcemy osiągnąć, skłania do zastanowienia się nad różnymi aspektami podejmowanych działań, co z kolei zwiększa szansę na prawidłowe wyznaczenie celu i jego realizację.

Przy wyznaczaniu celów i ich opisywaniu warto skorzystać z przygotowanej w ramach modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw **Matrycy celów zmian (L.15)**. Matryca pozwala usystematyzować działania zmierzające do wdrożenia konkretnej zmiany, wspomaga proces monitoringu i śledzenia postępów w realizacji określonych celów. Jest to zebranie zmian w jeden dokument. Dokument ten systematyzuje działania dotyczące określonej zmiany. Zawiera w sobie określenie terminu zakończenia danego działania, stanowiąc swoisty harmonogram. Dzięki temu łatwiej można kontrolować wdrażanie konkretnych zmian .

Matryca celów zmian

[11] Reinfuss R. *MBO – prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą,* Onepress, Gliwice 2009.

Grupy robocze

Po określeniu celów zmian powinno nastąpić utworzenie grup roboczych. Każdej grupie powinien zostać przydzielony cel, do którego jej członkowie wspólnie będą zmierzać. Co do zasady należy przyjąć, iż grupa powinna być różnorodna, posiadać przedstawicieli prezentujących różne punkty widzenia i poglądy. Im szersza i bardziej zróżnicowana grupa, tym większe możliwości uwzględnienia odmiennych punktów widzenia i wyższa jakość otrzymanych rozwiązań[12]. Wskazówki dotyczące tego, na co zwrócić uwagę przy tworzeniu zespołów znajdują się w narzędziu **Instruktaż tworzenia grup roboczych (L.16)**.

Instruktaż tworzenia grup roboczych

Zadaniem każdej z grup roboczych jest przede wszystkim:

- Współpraca zmierzająca do realizacji celu opisanego w matrycy celów zmian;
- Tworzenie harmonogramów działań uwzględniających funkcjonowanie organizacji i bieżące działania członków grupy;
- Monitorowanie postępów realizacji celu;
- Analiza ryzyk i opracowywanie rozwiązań zapobiegawczych;
- Zgłaszanie alternatywnych rozwiązań zmierzających do realizacji postawionego celu.

Tworząc grupę należy kierować się również informacjami na temat relacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami. Jeśli np. kilka osób jest ze sobą skonfliktowanych, trudno będzie takiej grupie pracować nie koncentrując się na rozwiązywaniu konfliktu. Zdarzają się sytuacje, że do zespołu muszą być zaproszone, ze względu na swoje kompetencje lub stanowiska, skonfliktowane osoby. Należy tego unikać. W przypadku, gdy jest to niemożliwe, szczególny nacisk należy położyć na właściwą moderację spotkań.

Praca w grupie wymaga od jej członków szczególnych umiejętności komunikacyjnych. Często zdarza się, że grupa nie pracuje efektywnie, gdyż osoby wchodzące w jej skład nie współpracują, nie potrafią się porozumieć, błędnie interpretują swoje komunikaty. Narzędzie przygotowane w tym zakresie: **Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych (L.18)**, zawiera wskazówki dotyczące prostych zasad, które mogą być stosowane w komunikacji.

Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych

Wskazane jest, aby lider grupy stosował zasady efektywnej komunikacji. Koncentrował się na konkretnych zachowaniach, nie na osobach, czy ich cechach. Ważne jest wypowiadanie się w swoim imieniu, unikanie uogólnień, np. „zawsze, wszyscy".

Pozostali członkowie grupy powinni zostać przeszkoleni w zakresie poprawnej komunikacji. Ten prosty zabieg wpływa znacząco na poprawę atmosfery i sprawność grupy. Nie wystarczy, jednak proste przeszkolenie, potrzebna jest osoba, która będzie kontrolować sposób komunikacji pomiędzy członkami grupy, interweniując w miarę potrzeb.

Sposób komunikacji jest ściśle związany z jakością dialogu społecznego w organizacji. Obserwując przykłady dobrej komunikacji w organizacji, można

[12] Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacja w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.

stwierdzić z dużym prawdopodobieństwem, że dialog społeczny jest w tej organizacji na wysokim poziomie. Analogicznie, gdy widać, że komunikacja w organizacji przebiega w sposób nieprawidłowy, często świadczy to, o złej jakości dialogu.

W trakcie spotkań grup roboczych na etapie planowania zmian dochodzi często do sytuacji niskiej aktywności lub braku aktywności niektórych osób. Mogą się one czuć przytłoczone nadmierną ekspansywnością innych, nie posiadać silnego natężenia takich cech osobowości, jak ekstrawersja lub charakteryzują się nadmierną ugodowością. Ich opinie mogą być jednak bardzo wartościowe i wpływać na wypracowywane rozwiązania. Wsparciem dla Lidera w powyższych sytuacjach będzie narzędzie **Metody zachęcania do dzielenia się pomysłami (L.17)**.

Metody zachęcania do dzielenia się pomysłami

Jedną z ról Lidera grupy jest zapewnienie motywacji do działania zespołu i kreowania nowych pomysłów przybliżających do realizacji celu. Zadanie to jest szczególnie trudne w sytuacjach, gdy:

- Cel jest trudny do osiągnięcia,
- W zespole powstają konflikty,
- Spada motywacja grupy do działań zmierzających do realizacji celu,
- Brakuje widocznych krótkoterminowych efektów pracy lub efekty prac zaplanowane są na odległą przyszłość.

W celu radzenia sobie z takimi sytuacjami do modelu załączono **filmy instruktażowe (L.27 – L.31)**, które przedstawiają typowe sytuacje związane z trudnymi rozmowami.

Filmy instruktażowe

Filmy omawiają sytuacje związane z prowadzeniem negocjacji, radzeniem sobie z obiekcjami pracowników, stosowaniem w praktyce metody pełnej ekspresji, rozwiązywaniem konfliktów, wzmacnianiem w pracownikach postaw, które są szczególnie wartościowe z punktu widzenia przełożonego.

Zastosowanie filmów może być szersze, gdyż zawarto w nich więcej wskazówek i informacji na temat tego, jak prowadzić dialog z pracownikami.

Ich zastosowanie może przebiegać w dwojaki sposób dzięki wykonaniu filmów w dwóch wersjach. Jedna wersja zawiera plansze informacyjne tłumaczące co i w którym momencie w filmie ma miejsce. Takie podejście ukazuje jeden z właściwych sposobów interpretacji wskazując konkretny moment prezentujący daną wypowiedź i objaśniający jej znaczenie. Rozmowy na filmach przedstawione są w sposób modelowy z podkreśleniem najistotniejszych fragmentów. Dzięki temu można łatwo zorientować się, w którym etapie modelu znajduje się rozmowa.

Druga wersja jest pozbawiona plansz. Dzięki temu unika się sugerowania możliwości zastosowań i przez to uzyskuje się szersze spojrzenie na zasadzie możliwości dokonywania swobodnych skojarzeń i braku narzuconego sposobu interpretacji. Wersje bez plansz mogą być wykorzystane w trakcie burzy mózgów jako inspiracja uczestników do podawania pomysłów.

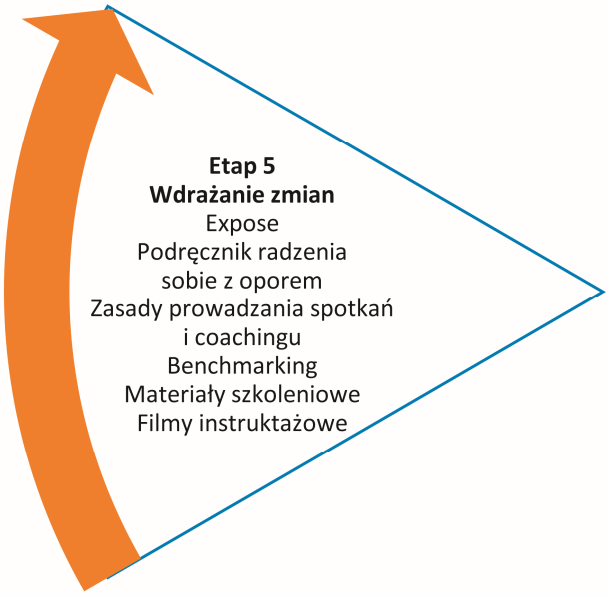
Przykłady zawarte w filmach mogą spełniać rolę ilustracji dialogu społecznego odbywającego się w sposób prawidłowy. Ukazane to jest poprzez przedstawienie trudnej sytuacji i wskazanie sposobu jej rozwiązania.

Prezentacje filmów mogą odbywać się grupowo – aby uzyskać efekt wymiany informacji i synergii – lub indywidualnie – w celu większej refleksyjności.

NARZĘDZIA STOSOWANE PODCZAS REALIZACJI ETAPU IV:

L.8: Benchmarking
L.15: Matryca celów zmian
L.16: Instruktaż tworzenia grup roboczych
L.17: Metody zachęcania do dzielenia się pomysłami
L.18: Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych
Filmy instruktażowe:
L.27: Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz
L.28: Zasadne obiekcje
L.29: Nieugięty negocjator
L.30: Pana obecność jest ważna
L.31: Rozwiązywanie problemów metodą T. Gordona

4.6. Etap 5 Wdrażanie zmian



CEL: wdrożenie zmian zaplanowanych na podstawie diagnozy i analizy dialogu społecznego w przedsiębiorstwie oraz pracy grup roboczych, aby poprawić jakość dialogu.
OCZEKIWANE EFEKTY:

- Przeprowadzenie przez trenerów wewnętrznych lub członków związków zawodowych czy organizacji pracodawców szkoleń dla uczestników dialogu
- Sprawniejsze wprowadzanie zmian
- Zrozumienie postaw i zjawisk związanych z wprowadzaniem zmian, łatwiejszy ich przebieg
- Lepsze wzajemne zrozumienie przez strony dialogu
- Poprawa umiejętności komunikacji uczestników dialogu
- Zwiększenie efektywności spotkań stron dialogu społecznego

DZIAŁANIA:

Informacja

Wdrażanie zmian powinno zostać poprzedzone szczegółową informacją przekazaną strukturze organizacji lub do osobom, których zmiana bezpośrednio lub pośrednio dotyczy. Tu ponownie, jak w etapie I zastosowane może być **Expose szefa – wzór (L.1)**. Ma ono szczególną wartość dla nowych osób, które w procesie usprawnienia dialogu społecznego w przedsiębiorstwie do tej pory nie uczestniczyły na żadnym z etapów. Podczas expose podkreślić należy wagę etapu, jakim jest wdrażanie zmian. Expose powinno zabrzmieć w tym etapie dobitnie i przekonująco, aby wpłynąć na wszystkie osoby do tej pory nieprzekonane do idei zmian.

Expose szefa - wzór

Etap wdrażania zmian jest kluczowy z punktu widzenia poprawy jakości dialogu. Wszystkie dotychczasowe działania zawierały elementy analizy i planowania, natomiast ten etap jest etapem faktycznego wdrożenia zaplanowanych zmian. Wiązać się to może z przejściowymi niedogodnościami dla poszczególnych osób ze względu na zwiększenie zakresu ich obowiązków. Celem wprowadzanych zmian jest poprawa jakości dialogu i przez to wzrost adaptacyjności przedsiębiorstw i tak należy na te zmiany spoglądać. Oparcie poprawy dialogu na samym wdrożeniu zmian jest skazane na porażkę. Aby do tego momentu dojść konieczne jest przejście przez etapy analizy i planowania oraz prowadzenie monitoringu po wdrożeniu zmian. To ten etap jest jednak kluczowy, gdyż tutaj następują konkretne działania.

Śmiało można powiedzieć, że ten etap jest najtrudniejszy dla wszystkich zaangażowanych w zmianę stron. Aby ułatwić przejście przez ten szczebel, szczególny nacisk należy położyć na aspekt włączenia osób w proces zmian na etapie analizy i planowania, pomoże to utrzymać odpowiedni poziom zaangażowania w fazie wdrażania zmian.

Naturalnym zjawiskiem, występującym przy wdrażaniu zmian jest opór osób, których te zmiany dotyczą. Zmianom zawsze towarzyszy poczucie niepewności. Zamiast z tym walczyć lub stosować uniki, warto podjąć działania zmierzające do skutecznego radzenia sobie z podobną sytuacją. Zrozumienie zjawiska, wskazanie jego genezy, przyczyn, objawów i skutków, pomoże skuteczniej wprowadzać zmiany. Usprawnienie umiejętności komunikacyjnych w sytuacjach oporu pozwoli na budowanie wysokiej jakości dialogu w przedsiębiorstwie. **Podręcznik radzenia sobie z oporem (L.19)** zawiera cenne wskazówki dotyczące tego, jak komunikować się w sytuacji, gdy osoby zaangażowane w zmianę przyjmują postawę obronną. Poszczególne techniki są dokładnie opisane, aby zwiększyć ich przyswajalność zaprezentowano tę tematykę również w postaci **filmów instruktażowych (L.27 – L.31)**. Najpełniejszy sposób użycia narzędzi do radzenia sobie z oporem to korzystanie z podręcznika uzupełnione odtwarzaniem filmów.

Podręcznik radzenia sobie z oporem

Prawidłowe przekazanie informacji na temat zmian stanowi podstawę do ich wdrażania[13]. W instrukcji przedstawione zostały korzyści wynikające z przekazania szczegółowej informacji oraz potencjalne problemy jakie mogą pojawić się w organizacji, gdy informacja jest niepełna. Znajduje tu zastosowanie stara prawda,

[13]Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszalek, Toruń 2005.

że lepiej zapobiegać niż leczyć. Poprzez włączanie osób na etapie przygotowania. W momecie, gdy wystąpi opór można radzić sobie z nim, wykorzystując jedną z metod przedstawionych w podręczniku lub skorzystać z **filmów instruktażowych (L.27 – L.31)**. Filmy ukazują metody radzenia sobie z oporem w praktyce.

Film instruktażowy

Realizacja zadań

Na etapie wdrażania zmian po raz kolejny można zastosować założenia opisane w narzędziu **Benchmarking (L.8)**. Działania polegają na opracowaniu planu wdrożenia, uruchomieniu działań wdrożeniowych, kontroli wdrożenia oraz wskazaniu nowych benchmarkingów. Plan wdrożenia powinien zostać przygotowany zgodnie z zasadami zarządzania projektami i zawierać co najmniej: kartę projektu, budżet, strukturę zadaniową, plan projektu z macierzą odpowiedzialności, harmonogram graficzny.

Benchmarking

Aby zapewnić prawidłową realizację działań, wymagane są cykliczne spotkania zespołów roboczych, realizujących poszczególne cele. Częstym problemem w organizacjach jest to, że spotkania zespołów są nieefektywne, zabierają czas i nic z nich nie wynika. Ważne jest więc, by zwrócić uwagę na sposób realizacji i prowadzenia spotkań. Wskazówki w tym obszarze można znaleźć w **Zasadach prowadzenia spotkań i coachingu (L.20)**.

Zasady prowadzenia spotkań i coachingu

Prowadzenie spotkań jest w teorii sprawą łatwą. W rzeczywistości wiele organizacji boryka się z ogromną liczbą spotkań, które są nieefektywne, źle przygotowane, niewłaściwie poprowadzone i pozostawione bez dalszych działań.

Spotkania należy przede wszystkim drobiazgowo przygotować, nie bez znaczenia jest dobór osób na poszczególne spotkania, nie każdy ma obowiązek uczestniczyć we wszystkich spotkaniach. Organizować należy tylko spotkania, które są istotne dla całości procesu. Wiele spraw można efektywniej wykonać w pojedynkę lub przekazując informacje za pomocą rozmowy telefonicznej czy też korespondencji mailowej.

Wypracowanie standardów prowadzenia spotkań w danej organizacji, może być przejawem wysokiej jakości dialogu społecznego, który w niej funkcjonuje. Właściwe przygotowanie, szanowanie czasu innych i swojego może być jednym z mierników dobrego dialogu.

W trakcie spotkań warto zadbać o „uporządkowanie" komunikacji; wyznaczenie osób, które mają dokonywać prezentacji, przeznaczenie czasu na zadawanie pytań, dokonywanie podsumowania, uzyskanie potwierdzenia zrozumienia. Te elementy powodują, że podnosi się poziom prowadzenia spotkań, a zarazem poziom dialogu społecznego.

W narzędziu **Zasady prowadzenia spotkań i coachingu (L.20)** znaleźć znaleźć można również wskazówki dotyczące prowadzenia coachingu z pracownikami. Coaching jest definiowany w różny sposób. Oto kilka przykładów:

Zasady prowadzenia spotkań i coachingu

- Rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, coaching pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobów myślenia i zachowania[14];

[14]Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

- Interaktywny proces, za pomocą którego managerowie i kierownicy rozwiązują problemy związane z wypracowaniem określonych wyników lub rozwijają zdolności pracowników[15]
- Coaching (ang.) — proces szkoleniowy nastawiony głównie na wykształcenie i doskonalenie umiejętności pracownika, prowadzony najczęściej w układzie jeden szkolący na jednego szkolonego[16].

Oto kilka przykładów korzyści wynikających ze stosowania coachingu:

Rozwinięcie umiejętności pracowników: to jeden z najważniejszych celów coachingu. Należy pamiętać, że sukces pracownika to sukces organizacji, w której jest zatrudniony. Warto więc poprzez jednostkowe podejście pracować na wynik całego przedsiębiorstwa;

Pokonanie problemów, które są powiązane z osiąganiem wyników w określonym obszarze działań: coaching pomoże zlikwidować problemy pojawiające się w pracy;

Zwiększenie efektywności: w trakcie sesji coachingowych możliwe jest dzielenie się ze swoimi pracownikami wiedzą i doświadczeniem. To z kolei wpłynie na wzrost ich produktywności. Coach natomiast zyska opinię osoby kompetentnej, wzrośnie do niego zaufanie i jego pozycja w zespole;

Tworzenie dobrej atmosfery pracy: coaching opiera się na relacjach, wymaga budowania wzajemnego zaufania i otwartości. Taka relacja między przełożonym a podwładnym wpływa na pogłębienie satysfakcji z wykonywanej pracy i zwiększa motywację. Zaufanie do pracownika wpływa natomiast na fakt, że przełożony chętniej powierza mu trudniejsze, ambitniejsze i bardziej odpowiedzialne zadania wierząc, że pracownik sobie z nimi poradzi i podniesie swój poziom kompetencji.

Prowadzenie coachingu jest odpowiedzialnym zadaniem, które wymaga sporej wiedzy, doświadczenia i kompetencji pozwalających na sprawne działania. W trakcie prowadzenia sesji coachingowych istotne jest, aby pracownicy nie mieli poczucia, że są „gorsi" lub że coaching jest dla nich „ostatnią szansą".

Coaching, co do zasady, powinien być organizowany wtedy, gdy osoba, której ma dotyczyć wykaże chęć uczestnictwa. Organizowanie coachingu wbrew woli pracownika prowadzi do takiej sytuacji, że coach nie jest w stanie osiągnąć zaplanowanych celów. Powodować to może niepotrzebne frustracje z obu stron.

Dobór coacha jest również bardzo istotny dla przebiegu całego procesu. Powinna to być osoba posiadająca wiedzę i umiejetności, może być spoza organizacji.

Coaching nie opiera się na przekazywaniu wiedzy coacha podopiecznemu, to coachowany, poprzez odpowiednio zadawane pytania coacha, pracuje nad sobą, wyznaczając wspólnie cele do osiągnięcia.

W praktyce biznesowej coaching prowadzony jest najczęsciej przez coachów posiadajacych ukończone szkoły coachingu, jednak na potrzeby organizacji coachem może być osoba posiadająca podstawową wiedzę i przygotowanie zdobyte w trakcie kursu.

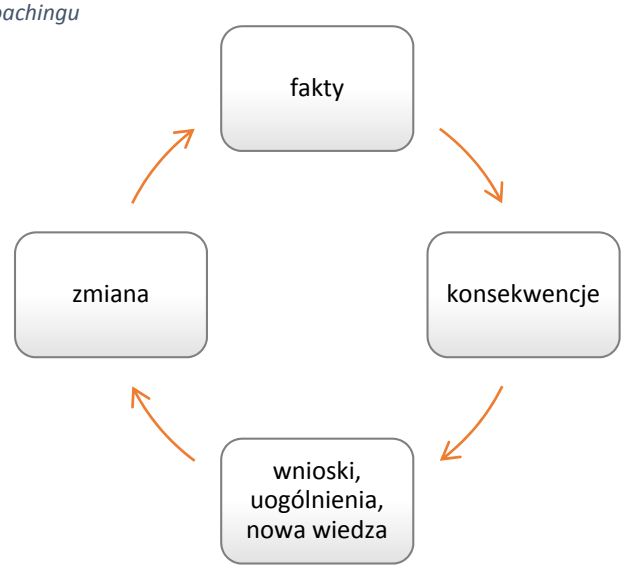
W metodzie tej ważna jest świadomość działań na poszczególnych etapach. Jeśli coach ma doświadczenia praktyczne, powinien dzielić się nimi z podopiecznym na

[15]*Harvard Business Essentials, Coaching i mentoring, Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*
[16]Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

etapie dostarczania nowej wiedzy. Zdarza się, że osoba mająca duże doświadczenie w danej branży usiłuje przekazać wiedzę w sposób bezpośredni osobie coachowanej. Najczęściej nie przynosi to rezultatu a budzi opór.

Metoda coachingowa opiera się na zadawaniu pytań w tzw. cyklu Kolba[17].

Rysunek 4 Cykl Kolba w coachingu



Źródło: Opracowanie własne

Szkolenia

Wsparciem do przeprowadzenia tego etapu w organizacji jest przeprowadzenie szkoleń z zakresu umiejętności miękkich, które pozwolą na lepszą realizację celów i bardziej efektywne wdrożenie zmian. Szkolenia mogą być przeprowadzane przez trenerów wewnętrznych lub – jeżeli organizacja takich nie zatrudnia – przez członków związków zawodowych lub organizacji pracodawców, lub osoby z nimi współpracujące. Odbiorcami szkoleń są wszyscy uczestnicy dialogu społecznego w organizacji.

Do szkoleń miękkich zaliczyć można między innymi takie tematy jak: komunikacja, praca zespołowa, negocjacje, radzenie sobie ze stresem, twórcze rozwiązywanie konfliktów i inne.

Według przedstawionych wzorców materiałów szkoleniowych można przygotować szkolenia dotyczące innej tematyki. Możliwe jest również, że trener samodzielnie przygotuje potrzebne materiały szkoleniowe, biorąc pod uwagę uzyskane od zleceniodawcy wskazówki. W takim przypadku załączone materiały mogą stanowić swoisty benchmark i pomóc w wyborze odpowiedniego szkolenia.

W ramach modelu przygotowane zostały przykładowe materiały do szkoleń, które stanowią podporę dla trenerów. Podczas ustalania terminu i godzin szkolenia można wspierać się **Programem szkolenia (L.21)**, w którym zawarty jest szczegółowy plan i zagadnienia realizowane w trakcie warsztatu. Merytoryczne zagadnienia oraz materiały potrzebne do przeprowadzenia szkolenia zawarte są w **Podręczniku dla trenera (L.22)** oraz **Materiałach szkoleniowych dla uczestników szkolenia (L.23)**. Warsztaty mogą być również uzupełnione o **Prezentację (L.24)** w programie Power Point.

Program szkolenia

Podręcznik dla trenera

Materiały szkoleniowe dla uczestników

Prezentacja

[17]Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Rebis, Poznań 2007.

Materiały szkoleniowe stanowią tylko propozycję dla trenerów, można je dowolnie uzupełniać o:

- dodatkowe treści merytoryczne,
- ćwiczenia uzupełniające, dające możliwość sprawdzenia omawianych treści w praktyce,
- filmy, prezentacje, nagrania, które wzbogacą przekaz, spowodują, iż treści przekazywane podczas szkoleń będą lepiej zapamiętywane przez uczestników,
- ćwiczenia aktywizujące, tzw. „energizery" – ćwiczenia pobudzające, stosowane w celu dynamizowania przebiegu, podniesieniu energii uczestników szkolenia i utrzymania zdolności koncentracji. Zazwyczaj stosowane na rozpoczęcie kolejnego modułu, po przerwie obiadowej lub w krytycznym momencie szkolenia, gdy energia grupy w widoczny sposób obniża się,
- lodołamacze – pomagają w pokonaniu napięcia związanego z: uczestnictwem w nowej grupie, zapoznawaniem się, lękiem przed oceną i ekspozycją społeczną. Bardzo pomocne uczestnikom, ale także trenerowi, który ma możliwość bliższego poznania prowadzonej grupy i zdiagnozowania jej potencjału.

Na tym etapie do narzędzi włączono również **filmy instruktażowe (L.27- L.31)**. Filmy te w praktyczny sposób ukazują prawidłowe i niewłaściwe sposoby postępowania. Filmy występują w dwóch wersjach z planszami i bez plansz. Wersja bez plansz objaśniających może stanowić inspirację i służyć do porównania z własną sytuacją. Pobudza kreatywność poprzez skojarzenia z konkretnymi sytuacjami zaobserwowanymi w organizacji.

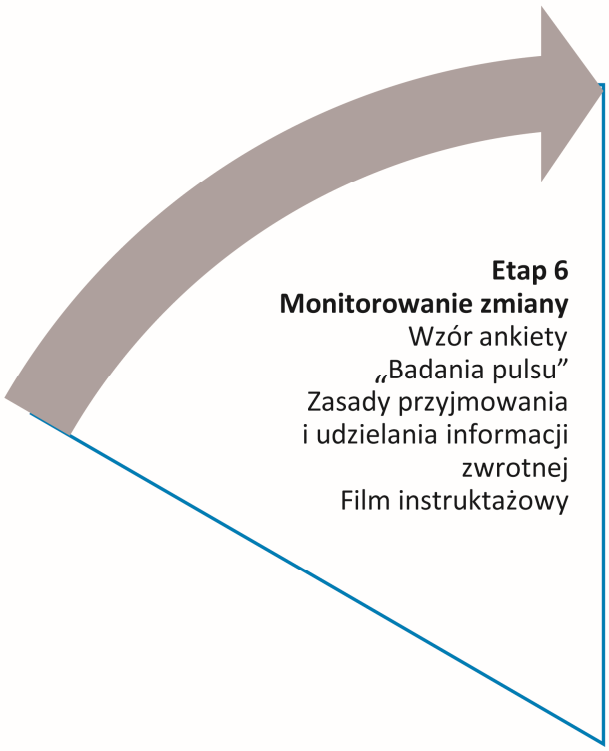
Wersje filmów z planszami prowadzą użytkownika „krok po kroku", ukazując właściwe sposoby postępowania oraz unaoczniając, kiedy można użyć danej metody i jak to oddziałuje na rozmówców. Filmy mogą stanowić uatrakcyjnienie przekazu szkoleniowego. Można je wykorzystać do analizowania wystąpień danych osób, określenia co zrobiły dobrze, a co można by w ich zachowaniu zrobić inaczej.

Dodatkowe informacje na temat wykorzystania filmów znajdują się w poprzednim rozdziale dotyczącym planowania zmian.

NARZĘDZIA STOSOWANE PODCZAS REALIZACJI ETAPU V:

L.1: Expose szefa – wzór
L.19: Podręcznik radzenia sobie z oporem
L.8: Benchmarking
L.20: Zasady prowadzenia spotkań i coachingu
L.21: Program szkolenia „Profesjonalna Prezentacja"
L.22: Podręcznik dla trenera „Profesjonalna Prezentacja"
L.23: Materiały szkoleniowe dla uczestników szkolenia „Profesjonalna Prezentacja"
L.24: Prezentacja „Profesjonalna Prezentacja"
Filmy instruktażowe:
L.27: Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz
L.28: Zasadne obiekcje
L.29: Nieugięty negocjator
L.30: Pana obecność jest ważna
L.31: Rozwiązywanie problemów metodą T. Gordona

4.7. Etap 6 monitorowanie zmiany



CEL: Monitorowanie podjętych działań, bieżąca ocena efektów działań i realizacji wyznaczonych na etapie planowania zmian celów

OCZEKIWANE EFEKTY:

- Realizacja wyznaczonych celów
- Osiągnięcie zamierzonych efektów w obszarze dialogu społecznego
- Realizacja harmonogramu działań
- Badanie opinii pracowników na temat wdrażanych zmian

DZIAŁANIA:
Informacja zwrotna

Dialog społeczny jest procesem, w którym komunikacja odgrywa bardzo ważną rolę. Może być jednym z wyznaczników jakości dialogu. Przyjmowanie i udzielanie informacji zwrotnej to kanon komunikacji i zarazem podstawa poprawnego dialogu. Pracownicy oczekują od przełożonych informacji zwrotnych na temat swojej pracy, zarówno w aspektach pozytywnych, jak i obszarach do doskonalenia umiejętności. Podczas monitorowania efektów pracy przełożony powinien udzielać swoim pracownikom informacji zwrotnych na temat osiągnięć lub ich braku. W takiej sytuacji ponownie pomocne będą **Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnej (L.18).** Informacje powinny być formułowane na podstawie obiektywnych danych uzyskanych w procesie monitoringu.

Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnej

Naturalną konsekwencją stawiania celów jest sprawdzenie, czy i w jaki sposób są onerealizowane. Monitorowanie pozwala na bieżący dostęp do informacji, dzięki czemu możliwa jest natychmiastowa reakcja i zmiana kierunku działań w sytuacjach opóźnień czy zagrożeń w realizacji celu.

Prawidłowo prowadzony monitoring powinien spełniać poniższe założenia:

- Działania dotyczące monitorowania powinny odbywać się w sposób ciągły i cykliczny;
- Kontrolując, należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie jak można pomóc pracownikom w osiąganiu lepszych efektów;
- Monitorowana powinna być nie tylko ilość, ale i jakość wykonywanej w ramach realizacji celów pracy;
- Wprowadzone procedury, mające regulować procesy kontroli, nie mogą stanowić bariery dla samodzielności i kreatywności pracownika, nie powinny blokować jego działań;
- Efekty pracy należy rozpatrywać, biorąc pod uwagę aspekt krótko– i długoterminowy.

Podstawowym celem monitoringu powinno być szukanie rozwiązań wspomagających pracowników w podnoszeniu ich efektywności w osiąganiu celów. Aby zwiększać skuteczność pracowników należy skupić się na pozytywnej motywacji a nie tylko na udzielaniu nagan. W przeciwnym razie działania pracowników mogą skupić się na eliminacji następstw (nie zawsze skutecznie), zamiast na przyczynach danego problemu. Wyniki uzyskane z monitoringu powinny służyć do planowania celów i zadań na kolejne miesiące i lata, oraz do planowania i podejmowania działań wspierających pracownika w zwiększaniu jego efektywności. Jeśli organizacja zmierza do poprawy jakości dialogu w sposób rzeczywisty, a nie tylko deklaratywny, to założyć można, że istnieje w niej wysoki poziom zaufania pracowników do przełożonych. W takiej atmosferze prowadzenie monitoringu powinno przebiegać w sposób sprawny i skuteczny.

Cele monitorowania:

- Regularna analiza realizacji działań zaplanowanych na etapie planowania zmian;
- Uzyskanie bieżących informacji w celu podniesienia jakości i efektywności pracy;
- Analiza postępów i rozwoju w zakresie podniesienia jakości dialogu społecznego;
- Przewidywanie ryzyka nieosiągnięcia celów i możliwość ich modyfikacji;
- Zmierzanie do osiągnięcia optymalnego poziomu jakości dialogu społecznego w organizacji.

Wzór ankiety „Badania pulsu”

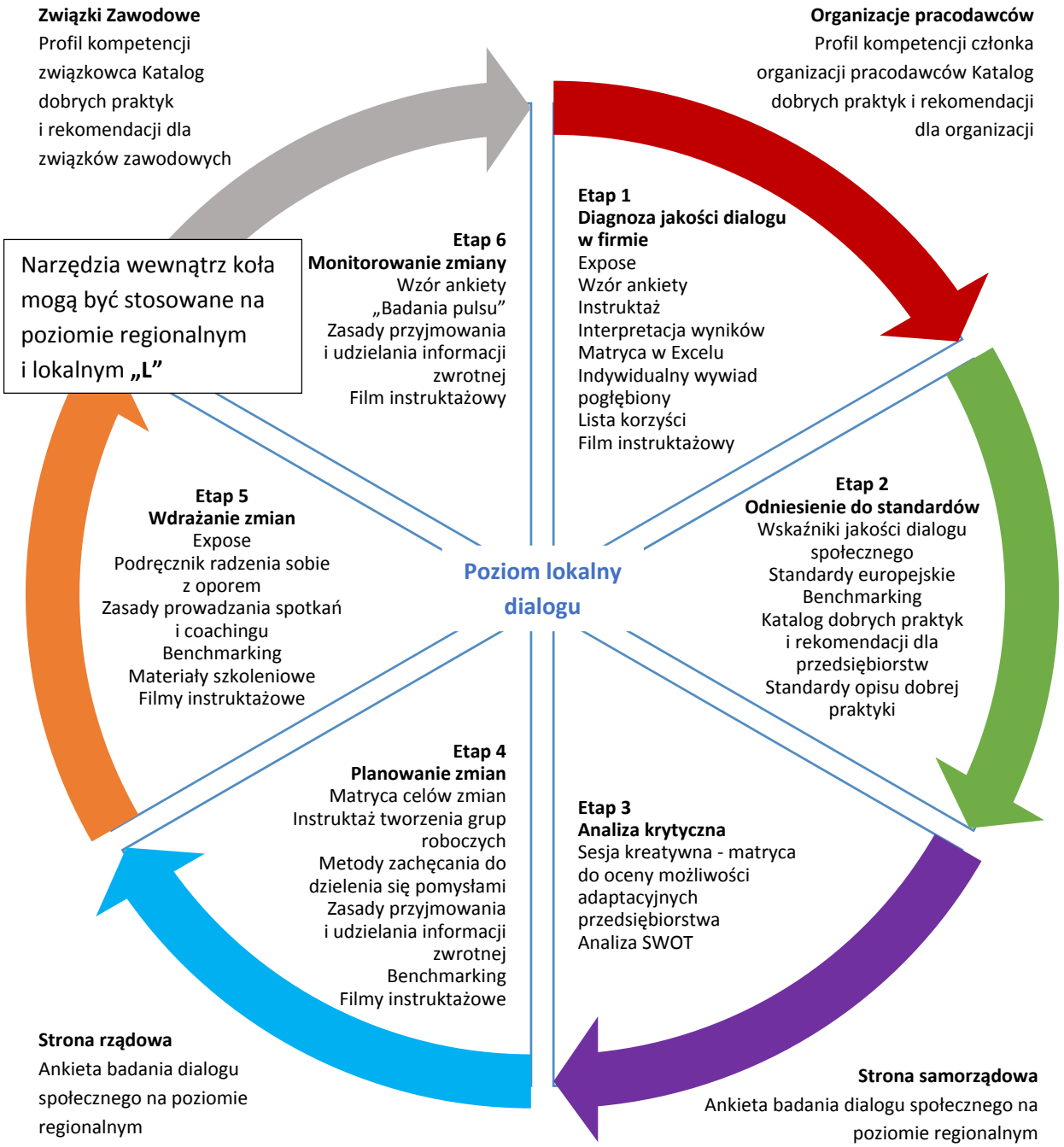
Ankieta jest krótką formą sprawdzenia czy podjęte działania w zakresie usprawniania dialogu pracownicy – pracodawca/przełożeni są efektywne. Sposób przeprowadzenia **Ankiety „Badania pulsu” (L.25)** jest analogiczny jak w przypadku ankiety do badania jakości dialogu. Ankieta ma prostą konstrukcję, odpowiedzi mogą się kształtować od „całkowicie się nie zgadzam” do „całkowicie się zgadzam”. Interpretacja wyników jest prosta, gdyż ankieta zawiera tylko cztery pytania. Uzyskane wyniki powinny być monitorowane, aby można było określić faktyczne przyrosty w jakosci dialogu społecznego w organizacji.

Na etapie tym posłużono się filmem **„Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz” (L.27)**.W filmie przedstawiona jest szczegółowo metoda udzielania informacji zwrotnej za pomocą tzw. modelu pełnej ekspresji. Film występuje w dwóch wersjach, jedna z planszami zawierajacymi szczegółowe objaśnienia i druga bez plansz umożliwiająca własną interpretację.

NARZĘDZIA STOSOWANE PODCZAS REALIZACJI ETAPU VI:

L.25: Wzór ankiety „Badania pulsu”
L.18: Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych
Film instruktażowy
L.27: Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz

5. Model zarządzania dialogiem społecznym – poziom regionalny



Narzędzia na zewnątrz koła mogą być stosowane na poziomie regionalnym **„R”**

6. Poziom regionalny dialogu – instrukcja skrócona

Poziom regionalny dialogu, jak ukazano na powyższym rysunku, składa się z dwóch wymiarów. Wymiar regionalny obejmuje wszystkie ukazane na rysunku narzędzia. Jeśli pojawia się potrzeba dokonania analizy i podniesienia jakości dialogu społecznego w organizacji wchodzącej w skład WKDS, można skorzystać z etapów 1-6 i narzędzi opisanych powyżej.

Jeśli celem mają być działania przeznaczone stricte dla danej organizacji wchodzącej w skład WKDS, wówczas z pomocą przychodzą narzędzia oznaczone jako „R", dla konkretnej organizacji.
Poniżej znajduje się skrócona, dostosowana do potrzeb dialogu na poziomie regionalnym, instrukcja użytkowania modelu.

1. Etap diagnozy jakości dialogu w organizacji

Na pierwszym etapie model dostarcza narzędzi potrzebnych do dokonania analizy jakości dialogu w danej organizacji. Tłumaczy czemu ma służyć prowadzenie badań, dokonywanie wywiadów. Po dokonaniu takiego wprowadzenia uczestnicy powinni łatwiej zaaprobować działania związane z badaniem dialogu społecznego. Powinny również ustąpić obawy, które zwykle pojawiają się u pracowników w przypadku braku informacji.

2. Etap odniesienia do standardów

Drugi etap modelu zawiera narzędzia pozwalające na dokonanie porównań z innymi organizacjami. Możliwe jest przyjęcie własnego katalogu wskaźników a następnie poszukiwanie punktów odniesienia, lub rozpoczęcie od analizy źródeł sukcesu organizacji przyjętej jako wzorzec i dokonanie porównania. Można tu posiłkować się wzorcami zagranicznymi lub dobrymi praktykami istniejącymi w Polsce. Dzięki zamieszczonym katalogom dobrych praktyk, model może stanowić inspirację do dalszych własnych działań i usprawniania funkcjonowania organizacji.

3. Etap analizy krytycznej

W tym miejscu model podaje narzędzia pomocne do dokonania krytycznego spojrzenia na organizację pod kątem możliwości wdrożenia konkretnych zmian. Nie wszystkie bowiem działania możliwe są do wprowadzenia przez daną organizację. Przeszkodę stanowić mogą koszty, czas, możliwości personalne, kultura organizacji i jej wartości, a niekiedy względy polityczne.

4. Etap planowania zmian

Gdy konkretne działania zostaną zatwierdzone, należy przystąpić do zaplanowania ich wdrożenia. Model zawiera narzędzia ułatwiające przejście przez ten etap. Oprócz typowych narzędzi, jak metody rozwoju kreatywności, model zawiera pięć filmów, które ukazują w praktyczny sposób metody działania przydatne na etapie planowania zmian w danej organizacji.

5. Etap wdrażania zmian

Jest to jeden z trudniejszych etapów. Zaplanowane zmiany powinny być wdrożone. Model wspomaga użytkowników takimi narzędziami, które pozwalają na wzbudzenie motywacji, przełamywanie oporu, aktywne angażowanie uczestników dialogu i skuteczną zmianę ich nastawienia wobec kwestii adaptacyjności organizacji. Umieszczono na tym etapie filmy, które ukazują możliwości działania w konkretnych sytuacjach, dając pomysł na doskonalenie się poprzez obserwacje zachowań pozytywnych i negatywnych i dzięki temu korygowanie własnych.

6. Etap monitorowania zmiany

Aby działania zakończyły się sukcesem, model dostarcza narzędzi służących do kontrolowaniu uzyskiwanych rezultatów z założonymi, przyjętymi w pierwszym etapie testowania. Wspomaga te działania zarówno poprzez narzędzia bardziej konwencjonalne, jak i film instruktażowy.

7. Narzędzia dla poziomu regionalnego

Model zawiera także narzędzia przeznaczone tylko do użycia na poziomie regionalnym dialogu poprzez organizacje związkowe i pracodawców oraz stronę rządową i samorządową. W ich skład wchodzą profile kompetencji członków związków zawodowych i organizacji pracodawców, katalogi dobrych praktyk i rekomendacji oraz ankieta badająca poziom jakości dialogu społecznego na poziomie regionalnym.

7. Instrukcja użytkowania modelu wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw – poziom regionalny

7.1. Narzędzia dla związków zawodowych

Związki Zawodowe
Profil kompetencji związkowca
Katalog dobrych praktyk i rekomendacji
dla Związków Zawodowych

Narzędzia:

Profil kompetencji związkowca

Profil kompetencji związkowca

Profil kompetencji związkowca jest zestawieniem kompetencji jakie wspomagają pełnienie różnych ról w związkach zawodowych. Profile pozwalają porównywać wymagania kompetencyjne stawiane pracownikom z ich rzeczywistym poziomem. Informacja ta pozwala na wskazanie kompetencji, które powinny być rozwijane u związkowców. Profil kompetencji związkowca należy rozumieć, jako rekomendację i zalecenie, kierunki doskonalenia, a nie jako warunek przynależności do związków zawodowych czy możliwości pełnienia określonych funkcji w strukturach organizacyjnych. Jeśli celem ma być wysoka jakość dialogu na poziomie regionalnym, to doskonalenie własnych umiejętności przez członków związków zawodowych, a także organizacji pracodawców jest bardzo pożądane. Członkowie związków zawodowych mają reprezentować interesy pracowników w różnych sytuacjach i na różnych poziomach. Aby zaspokoić oczekiwania organizacji i osiągać wysoką jakość dialogu społecznego, celowe wydaje się umożliwienie określenia poziomu posiadanych kompetencji i zweryfikowanie ich w stosunku do wzorca. Daje to możliwość nie tylko dokonania oceny kompetencji danej osoby, ale przede wszystkim stwarza dla niej możliwości rozwoju.

Sporządzenie profilu kompetencji związkowca dla poszczególnych osób, a następnie określenie obszarów kompetencyjnych do doskonalenia może stanowić o dojrzałości organizacji i profesjonalizmie.

Profil kompetencji związkowca (R.1) oparty jest na koncepcji Blancharda[18], która zakłada, że każdy pracownik przechodzi poszczególne etapy rozwoju w ramach każdego realizowanego przez siebie zadania:

Etap I: **Nowicjusz** – niskie kompetencje i wysokie zaangażowanie

Etap II: **Uczący się** – pewne kompetencje i słabnące zaangażowanie

Etap III: **Specjalista** – wysokie kompetencje i zmienne zaangażowanie

Etap IV: **Ekspert** – wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie

Kompetencje są rozpatrywane z uwzględnieniem następujących obszarów:

- Reprezentowanie pracowników jako strony dialogu,

[18]Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia,* PWN, Warszawa 2007.

- Komunikacja i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych,
- Doskonalenie własne.

W ramach tych obszarów wymienione są konkretne umiejętności, które podlegają ocenie. Obiektywizm oceny jest zapewniony dzięki szczegółowym informacjom na temat wszystkich etapów zawierających opis zachowań i sposób wykonywania zadań przez osobę ocenianą. Narzędzie posiada opisane w sposób szczegółowy umiejętności potrzebne do stwierdzenia, że dana osoba dysponuje kwalifikacjami niezbędnymi na danym etapie rozwoju.

Dany poziom etapu rozwoju dla członka związków zawodowych determinuje posiadanie konkretnych kompetencji.

Zaprezentowany w narzędziu zbiór kompetencji traktować można jako zestaw wyjściowy do opracowania własnego katalogu umiejętności, które organizacja związkowa może uznać za pomocne lub niezbędne do pełnienia określonych funkcji.

Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla związków zawodowych

Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla związków zawodowych

Katalogi dobrych praktyk i rekomendacji dla związków zawodowych (R.2) zawierają instrukcje dotyczące tego, jak poprawiać aktywność stron dialogu, celem wzmacniania potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw. Zawarte w katalogu zagadnienia stanowią odpowiedź na konkretne problemy pojawiające się w obszarze dialogu społecznego z uwzględnieniem w nich pozycji związków zawodowych. Narzędzie opisuje też dobre praktyki ukazujące możliwość osiągnięcia pozytywnych rezultatów. Katalog ten zawiera rekomendacje w poniższych obszarach:

- Rekomendacje – Negatywne Postawy i stereotypy – na poziomie zakładu – pracodawca vs związki zawodowe – w tym zakresie model wskazuje na konieczność wzajemnego zrozumienia poprzez zmiany postaw zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników, członków związków zawodowych i organizacji pracodawców.
- Rekomendacje dla niskiej aktywności WKDS – tutaj model proponuje możliwość rozwoju współpracy z mediami, szkolenia z zakresu wystąpień publicznych oraz budowania wizerunku. Dążenie do zmiany wizerunku WKDS w mediach spowodować może skonsolidowanie stron wchodzących w skład WKDS. Istotne jest szukanie wzorców dobrej współpracy w innych województwach lub zagranicą. Narzędzie zachęca do propagowania informacji na temat aktywności WKDS na stronach internetowych członków WKDS oraz komisji dialogu w innych województwach.
- Rekomendacje w odpowiedzi na problem braku zdefiniowania kompetencji członków ZZ i OP – narzędzie w modelu to profil kompetencji członka związków zawodowych. Z uwagi na wagę powierzanych spraw pracowniczych członkom związków zawodowych wskazane jest, aby osoby te posiadały odpowiednie umiejętności reprezentacji swojego środowiska i obrony jego interesów. Dlatego dobór osób na podstawie kwalifikacji i kompetencji wydaje się słuszniejszy niż pozostawienie tych wyborów przypadkowi.

- Rekomendacje w odpowiedzi na problemy w komunikacji – w tym obszarze model dostarcza narzędzia komunikacyjne, które pozwalają na poprawę klimatu w danej organizacji. Wskazano na podstawowe umiejętności w zakresie organizowania i prowadzenia spotkań oraz podkreślono znaczenie zwykłej ludzkiej życzliwości.
- Rekomendacja w odpowiedzi na brak partnerstwa – model wskazuje tu na istotność takich elementów jak polityka informacyjna w organizacji, zwłaszcza jej rzetelność. Wskazaniem dla związków zawodowych jest asertywne pozyskiwanie informacji oraz dbanie o partnerskie stosunki i wzajemne relacje z pracodawcą. Organizacje mogą poprzez benchmarking określić swoje obszary do rozwoju.
- Rekomendacja w odpowiedzi na trudności w przełożeniu ustaleń na działania – w tym zakresie model wskazuje na możliwość skorzystania z katalogu dobrych praktyk oraz wdrożenia profilów kompetencji członków organizacji pracodawców, co powinno przełożyć się w sposób pośredni na kompetencje zaangażowanych w dany proces osób. Inne rekomendacje w tym zakresie obejmują takie zagadnienia, jak zwiększenie działań komisji o zagadnienia gospodarcze czy też sformalizowanie form kontaktu. Podstawą jest wszelako poszukiwanie rozwiązań poprzez wykazywanie dobrej woli.
- Rekomendacja w odpowiedzi na konflikty na poziomie zakładu – pracodawca vs. związki zawodowe – model proponuje przyjęcie postaw proaktywnych, twórcze podejście do konfliktów i zrozumienie, że konflikty są zjawiskiem normalnym i powszechnym. Podano pozycje z zakresu literatury dotyczącej komunikacji i rozwiązywania konfliktów.

Katalog został opracowany pod kątem pięciu obszarów:

1. PROBLEM: Na jaki problem odpowiada rekomendacja?
2. NARZĘDZIA: Jakie narzędzia z modelu można wykorzystać?
3. ODBIORCY: Kto może wykorzystać?
4. REKOMENDACJE: Jak można wykorzystać narzędzia z modelu?
5. DOBRE PRAKTYKI: przykłady

7.2. Narzędzia dla organizacji pracodawców

Organizacje Pracodawców
Profil kompetencji członka organizacji pracodawców
Katalog dobrych praktyk
i rekomendacji dla organizacji pracodawców

Narzędzia:

Profil kompetencji członka organizacji pracodawców

Profil kompetencji członka organizacji pracodawców

Profil kompetencji członka organizacji pracodawców (R.3) jest zestawieniem kompetencji, jakie wspomagają pełnienie różnorodnych ról w organizacjach pracodawców. Profile pozwalają porównywać wymagania kompetencyjne stawiane pracownikom z ich rzeczywistym poziomem. Informacja ta pozwala na wskazanie kompetencji, które powinny być u członków organizacji pracodawców rozwijane. Profil kompetencji członka organizacji pracodawców należy rozumieć jako narzędzie fakultatywne, niewarunkujące objęcia funkcji czy przynależności do organizacji przedsiębiorców. Jeśli celem ma być wysoka jakość dialogu na poziomie regionalnym, to jest wysoce pożądane, aby osoby pełniące odpowiedzialne funkcje w organizacji pracodawców czy też w związku zawodowym podnosiły swoje kwalifikacje w sposób systematyczny. Gdy członkowie organizacji pracodawców pełnią odpowiedzialne funkcje na szczeblu regionalnym, ważne jest, aby osoby te posiadały odpowiednie kompetencje dające im możliwość realizowania celów, sprawowania właściwej reprezentacji i dbania o interes organizacji. Narzędzie umożliwia określenie poziomu posiadanych kompetencji i zweryfikowanie ich w stosunku do wzorca. Daje to możliwość nie tylko dokonania oceny kompetencji danej osoby, lecz przede wszystkim stwarza dla niej możliwości rozwoju i może świadczyć o dojrzałości i profesjonalizmie organizacji.

Profil kompetencji członka organizacji pracodawców oparty jest na koncepcji Blancharda[19], która zakłada, że każdy pracownik przechodzi poszczególne etapy rozwoju w ramach każdego realizowanego przez siebie zadania:

Etap I: **Nowicjusz** – niskie kompetencje i wysokie zaangażowanie

Etap II: **Uczący się** – pewne kompetencje i słabnące zaangażowanie

Etap III: **Specjalista** – wysokie kompetencje i zmienne zaangażowanie

Etap IV: **Ekspert** – wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie

Kompetencje są rozpatrywane z uwzględnieniem następujących obszarów:

- Reprezentowanie pracodawców jako strony dialogu;
- Komunikacja i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych;
- Doskonalenie własne.

W ramach tych obszarów wymienione są konkretne umiejętności, które podlegają ocenie. Obiektywizm oceny jest zapewniony dzięki szczegółowym informacjom na temat wszystkich etapów zawierających opis zachowań i sposób wykonywania zadań przez osobę ocenianą. Narzędzie posiada opisane w sposób szczegółowy

[19] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia,* PWN, Warszawa 2007.

umiejętności potrzebne do stwierdzenia, że dana osoba dysponuje kwalifikacjami niezbędnymi na danym etapie rozwoju.

Zaprezentowany w narzędziu zbiór kompetencji traktować można jako zestaw wyjściowy do opracowania własnego katalogu umiejętności, które organizacja związkowa może uznać za pomocne lub niezbędne do pełnienia określonych funkcji.

Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla organizacji pracodawców

Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla organizacji pracodawców

Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla organizacji pracodawców (R.4) zawiera instrukcje, jak poprawiać aktywność stron dialogu, celem wzmacniania potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw. Zawarte w katalogu zagadnienia stanowią odpowiedź na konkretne problemy pojawiające się w obszarze dialogu społecznego z uwzględnieniem w nich pozycji organizacji pracodawców. Katalog ten zawiera rekomendacje w poniższych obszarach:

- Rekomendacje dla niskiej aktywności WKDS – tutaj model proponuje możliwość rozwoju współpracy z mediami, szkolenia z zakresu wystąpień publicznych oraz budowania wizerunku. Dążenie do zmiany wizerunku WKDS w mediach spowodować może skonsolidowanie stron wchodzących w skład WKDS. Istotne jest szukanie wzorców dobrej współpracy w innych województwach lub zagranicą. Narzędzie zachęca do propagowania informacji na temat aktywności WKDS na stronach internetowych członków WKDS oraz komisji dialogu w innych województwach.
- Rekomendacje w odpowiedzi na problem braku zdefiniowania kompetencji członków związków zawodowych i organizacji pracodawców – narzędzia w modelu to profil kompetencji związkowca oraz profil kompetencji członka organizacji pracodawców. Z uwagi na wagę powierzanych spraw pracowniczych członkom związków zawodowych i organizacji pracodawców wskazane jest, aby osoby te posiadały odpowiednie umiejętności reprezentacji swojego środowiska i obrony jego interesów, dlatego dobór osób na podstawie kwalifikacji i kompetencji wydaje się słuszniejszy niż pozostawienie tych wyborów przypadkowi.
- Rekomendacja w odpowiedzi na trudności w przełożeniu ustaleń na działania – w tym zakresie model wskazuje na możliwość skorzystania z katalogu dobrych praktyk oraz wdrożenia profilów członków organizacji, co powinno przełożyć się w sposób pośredni na kompetencje zaangażowanych w dany proces osób. Inne rekomendacje w tym zakresie obejmują takie zagadnienia jak zwiększenie działań komisji o zagadnienia gospodarcze czy też sformalizowanie form kontaktu. Podstawą jest wszelako poszukiwanie rozwiązań, poprzez wykazywanie dobrej woli.

Katalog został opracowany pod kątem pięciu obszarów:

1. PROBLEM: Na jaki problem odpowiada rekomendacja?
2. NARZĘDZIA: Jakie narzędzia z modelu można wykorzystać?
3. ODBIORCY: Kto może wykorzystać?
4. REKOMENDACJE: Jak można wykorzystać narzędzia z modelu?
5. DOBRE PRAKTYKI: przykłady

7.3. Narzędzia dla strony rządowej i dla strony samorządowej

Strona rządowa w wojewódzkiej komisji dialogu społecznego reprezentowana jest przez Urząd Wojewody.

Samorząd jest reprezentowany w WKDS przez marszałka województwa. Zgodnie z zapisami ustawy stronę rządową i samorządową oraz każdą z reprezentatywnych organizacji związkowych i organizacji pracodawców reprezentuje po trzech przedstawicieli. WKDS może na spotkania zapraszać do udziału w posiedzeniach przedstawicieli powiatów i gmin z terenu województwa.

Narzędzia:

Strona samorządowa	**Strona rządowa**
Ankieta badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym	Ankieta badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym

Ankieta badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym (R.5)

Ankieta badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym

Ankieta określa 4 poziomy jakości dialogu społecznego:

a. Dobry
b. Średni
c. Przeciętny
d. Niski

Ankieta została skonstruowana w taki sposób, by badać określone problemy (pytania zamknięte), jak również znajdować obszary, które nie są zdiagnozowane (pytania otwarte).

Ankieta może być przeprowadzana wśród „szerokiego społeczeństwa", które wiedzę na temat jakości dialogu może mieć na podstawie obserwacji efektów działań, czyli zachowania bądź nie, pokoju społecznego. Ankietę można przeprowadzać również wśród osób związanych bliżej z dialogiem społecznym.

W głównej mierze ankieta koncentruje się na badaniu rezultatów działań WKDS – (poziom regionalny dialogu społecznego). Przyjęto, że dialog społeczny jest prowadzony na wysokim poziomie, gdy zapewnia zachowanie pokoju społecznego, a więc w regionie nie dochodzi do sytuacji strajków, manifestacji czy innych form protestu.

Czterostopniowa skala zastosowana w części z pytaniami zamkniętymi zmusza ankietowanego do zajęcia stanowiska, które może być pozytywne lub negatywne w stosunku do jakości dialogu społecznego.

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW DO MODELU

Poziom Lokalny/ Regionalny

L/R.0: Dialog społeczny – wprowadzenie
L.1: Expose szefa –wzór
L.2: Lista korzyści dla pracowników i pracodawców
L.3: Instruktaż do ankiety badania jakości dialogu
L.4: Ankieta do badania jakości dialogu – wzór dla pracowników
L.5: Interpretacja wyników ankiety badania jakości dialogu
L.6: Matryca do obliczania wyników ankiet
L.7: Indywidualny wywiad pogłębiony
L.8: Benchmarking
L.9: Wskaźniki dialogu społecznego
L.10: Standardy europejskie
L.11: Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla przedsiębiorstw
L.12: Standardy opisu dobrej praktyki
L.13: Sesja kreatywna, matryca do oceny możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa
L.14: Analiza SWOT na użytek dialogu lokalnego
L.15: Matryca celów zmian
L.16: Instruktaż tworzenia grup roboczych
L.17: Metody zachęcania do dzielenia się pomysłami
L.18: Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych
L.19: Podręcznik radzenia sobie z oporem
L.20: Zasady prowadzenia spotkań i coachingu
L.21: Program szkolenia „Profesjonalna Prezentacja”
L.22: Podręcznik dla trenera „Profesjonalna Prezentacja”
L.23: Materiały szkoleniowe dla uczestników szkolenia „Profesjonalna Prezentacja”
L.24: Prezentacja „Profesjonalna Prezentacja”
L.25:Wzór ankiety „Badania pulsu”
L.26: Ankieta podsumowująca/oceniająca spotkanie pracodawców z pracownikami
Filmy instruktażowe
L.27: Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz
L.28: Zasadne obiekcje
L.29: Nieugięty negocjator
L.30: Pana obecność jest ważna
L.31: Rozwiązywanie problemów metodą T. Gordona
L.32: Spis literatury

Poziom Regionalny

R.1: Profil kompetencji związkowca
R.2: Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla związków zawodowych
R.3: Profil kompetencji członka organizacji pracodawców
R.4: Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla organizacji pracodawców
R.5: Ankieta badania jakości dialogu społecznego na poziomie regionalnym

Osoby zaangażowane w realizację projektu:

Autor

Sławomir Kośmicki

Konsultanci merytoryczni

Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki

Małgorzata Kośmicka
Sławomir Kośmicki
Anna Nowak

Instytut HR Ewa Gordziej Niewczyk

Ewa Gordziej - Niewczyk

Zespół projektowy

Sławomir Kośmicki – kierownik projektu
Ewa Gordziej - Niewczyk – koordynator ze strony Partnera
Magdalena Gomółka – specjalista ds. monitoringu
Dorota Szcześko – specjalista ds. rozliczeń

W imieniu zespołu projektowego pragniemy złożyć podziękowania za pomoc, otwartość, dzielenie się swoimi doświadczeniami i wiedzą, zaangażowanie w ważny temat dialogu społecznego przedstawicielom związków zawodowych, organizacji pracodawców i pracownikom przedsiębiorstw, którzy wspierali nas tworzeniu modelu.

Zespół roboczy

Magdalena Kamiennik
Lidia Kamrowska
Małgorzata Kisiel
Sylwia Kudelska
Dariusz Mądraszewski
Michał Ostajewski
Marta Stolarska
Ewa Winiszewska
Krzysztof Żukowski

Serdecznie dziękujemy osobom zaangażowanym w testowanie modelu. Dzięki zaangażowaniu w testowanie modelu, zgłaszaniu uwag i propozycji usprawnień oddawany w Państwa ręce model zyskał swój ostateczny kształt.

Osoby, które brały udział w testowaniu modelu

Agnieszka Borowy
Tatiana Burdzy
Katarzyna Chlibyk
Marek Dylewski
Dariusz Głogowski
Jarosław Jaśkiewicz
Monika Jędrzejaszek
Magdalena Kamiennik
Andżelika Klimińska
Małgorzata Koceluch
Anna Kornacka
Magdalena Kotnis
Barbara Kozdra
Joanna Kruk
Sylwia Kudelska
Agnieszka Łabucka
Monika Ławna
Piotr Podębski
Szymon Różański
Piotr Sebastyański
Grzegorz Szulc
Magdalena Szymanowska
Agnieszka Szynkiewicz
Aneta Trych
Wojciech Woźniak
Elżbieta Wrębiak

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

INSTYTUT HR
EWA GORDZIEJ - NIEWCZYK

PARTNER PROJEKTU

ISBN 978-83-938103-1-4

Nawigator
DORADZTWO GOSPODARCZE

REALIZATOR PROJEKTU