

EQUAL » ZWYKLE NIE ZDAJEMY SOBIE NAWET SPRAWY, JAK OGROMNĄ WIEDZĘ MA PRZECIĘ'

Inwestuj w starych prac

NY PRACOWNIK W FIRMIE

owników. To potęga

Wiedza pracowników jest istotnym elementem budowania przewagi nad konkurencją. Dlatego firma powinna objąć ochroną dysponujących nią ludzi

Dlaczego zarządzanie wiedzą jest potrzebne przedsiębiorcom?

DOROTA WĘGRZYCKA*: W czasach, w których informacja staje się wartościowym towarem, wiedza pracowników jest ogromnie cenna dla przedsiębiorstwa. Wiedza ta powinna być chroniona, gdyż jest potencjałem decydującym o konkurencyjności firmy. Obecnie wszystko można skopiować. Zaczynając od nowego produktu, po nowoczesne systemy zarządzania. Jednak trudno skopiować kompetencje personelu, które buduje się latami. Dlatego wiedza personelu jest jedną z sił przewagi konkurencyjnej zarówno w przedsiębiorstwach małych, jak i dużych.

Na czym polega zarządzanie zmianą?

W projekcie „Dojrzałość wykorzystuje wiedzę” beneficjenci uczestniczyli w szkoleniach „Zarządzanie zmianą na własnym stano-

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



s. 2



s. 3



Projekt DWW miał właśnie za zadanie utrzymanie pracowników na zajmowanym już stanowisku pracy i jednocześnie pokazanie pracodawcom i samym pracownikom, jak ważne są zasoby kadrowe w gospodarce rynkowej, jak ważna jest inwestycja w ten zasób oraz złamanie stereotypu, że każdego pracownika można zastąpić nowym. Każdy

czas oczekiwania na wdrożenie się nowego pracownika do pracy to strata dla przedsiębiorcy, podczas gdy stary pracownik mógłby po odpowiednim przeszkoleniu w krótszym czasie podjąć się nowego zadania.

Dlaczego sprawdza się to w przypadku starszych pracowników?

Starsi pracownicy dysponują ogromnym doświadczeniem życiowym i zawodowym, zwykle są fantastyczni w planowaniu. Potrafią doskonale przewidzieć wszelkie źródła ryzyka. Efektywne wdrożenie zmiany polega na rozpoznaniu i zmniejszeniu czynników ryzyka. Dlatego też jest to grupa predysponowana do wdrażania zmian w firmie, pod warunkiem że pozyska się ich osobiste zaangażowanie w tej kwestii. Ponadto pracownicy ci mniej chętnie niż młodzi wyjeżdżają za granicę, zmieniają pracę, jak również mają duże doświadczenie zawodowe, które wystarczy w wyniku zmian uzupełnić jedynie o aktualną wiedzę. Proces zarządzania zmianą w przypadku tej grupy pracowników sprawdza się o wiele bardziej niż w przypadku grupy młodych pracowników.

Jakie są przyczyny niechęci starszych pracowników wobec zmian?

Pracownicy ci mają złe doświadczenia związane ze zmianą wprowadzaną w firmach, realizowaną chaotycznie, bez przygotowania, w pośpiechu, bez ana-

Zarządzanie zmianą w przypadku starszych pracowników sprawdza się bardziej niż w przypadku młodszych

lizy kosztów ludzkich. Takie doświadczenia sprawiają, że zmiana jest czymś niedobrym. Stąd też obawy związane ze zmianą i opór, który ona wywołuje. Ponadto starsi pracownicy boją się innowacji, gdyż obawiają się redukcji zatrudnienia czy wymiany kadry na młodszą. Czasem zmiana może oznaczać konieczność aktualizacji wiedzy, nabycia nowych kompetencji itp., co nierzadko może okazać się bardzo trudne.

Co zrobić, żeby starszych pracowników nakłonić do zmian w firmie?

Niezbędne są rzetelna informacja, a przede wszystkim wdrażanie zmian razem z pracownikami i przy ich aktywnym współudziale, zaangażowanie ich w proces planowania i przygotowania zmian w firmie. Jeżeli pracownik jest zwolennikiem zmiany, to będzie dążył do jej wdrożenia. Mamy wtedy siły, które idą w tym samym kierunku. W innym wypadku występuje zjawisko oporu powodujące niwelowanie naszych działań. Ponadto należy ich

przygotować, oferując np. system szkoleń aktualizujących wiedzę, które pozwoli pracownikom nadażyć za zmianą.

Czego brakuje pracownikom 44+, na co zwracać największą uwagę, przygotowując ich do zmiany?

Przede wszystkim należy podbudować ich wiarę w siebie, wzmocnić ich poczucie własnej wartości i samoocenę. 44+ to zwykle „olbrzym, który śpi” – osoba z ogromną wiedzą i doświadczeniem, która nie angażuje się w działania, gdyż nie wierzy w ich powodzenie. Dlatego tak ważne są szkolenia ukierunkowane na samoocenę i budowę ścieżki rozwoju indywidualnego czy zarządzanie zmianą. Osoby starsze szczególnie potrzebują wiedzy o swoich mocnych stronach i umiejętnościach ich rozwijania.

Warto im proponować szkolenia z zakresu obsługi komputera czy języków, gdyż te dziedziny postrzegane są jako słaba strona 44+ i są źródłem ich kompleksów. Ważne są także szkolenia w zakresie nowych funkcji. Osoby z dużym doświadczeniem zawodowym powinny pełnić funkcje koordynacyjne, doradcze, mentorskie (oczywiście jeżeli mają w tym kierunku predyspozycje osobowościowe). Warto też inwestować w szkolenia pomagające przekwalifikować się czy zdobyć specjalistyczną wiedzę.

*Dorota Węgrzycka, zarządzająca projektem „Dojrzałość wykorzystuje wiedzę”





Aby firma była elastyczna, musi mieć załogę, która nie boi się zmian

wisku pracy”, podczas których pisali projekty zmian na stanowisku pracy pod kierunkiem wykwalifikowanego trenera, a następnie wdrażali je w pracy. Szkolenie pozwoliło zrozumieć zarówno beneficjentom – pracownikom, jak i pracodawcom potrzebę zmian, które wpływają na konkurencyjność firmy. Wyszliśmy bowiem z założenia, że wiedza

i doświadczenie pracowników 44+ powinna stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wystarczy tylko tę wiedzę wespół szkoleniami i przekonać pracowników do filozofii zarządzania zmianą. Aby firma była elastyczna i podatna na zmiany, musi posiadać ludzi, którzy tych zmian się nie boją, a więc chętnie się uczą i rozwijają.

Dlaczego lepiej szkolić własnych pracowników, niż przyjmować nowych? Jest to kwestia prostego rachunku ekonomicznego. Podnoszenie kompetencji personelu jest inwestycją. Może być zrealizowane w postaci klasycznego szkolenia lub doradztwa indywidualnego w procesie adaptacji czy mentoringu. W przypadku nowego pracow-

nika trzeba przeznaczyć wiele czasu, żeby poznał specyfikę firmy. Stary pracownik tę wiedzę po prostu ma. Wie, jak działa firma, zna najważniejsze osoby, doskonale orientuje się w takich kwestiach jak kultura organizacyjna. Zwykle nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak wielki zasób informacji posiada przeciętny pracownik w firmie.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

