

Zeszyt ćwiczeń

Współpraca między pokoleniami w pracy: jak się porozumieć, gdy w zespole są ludzie w różnym wieku

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/wspolpraca-miedzy-pokoleniami-w-pracy

21 ćwiczeń, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną, lekarską ani psychologiczną, a kurs nie obiecuje konkretnych efektów w Twojej pracy.

Ćwiczenia

Moduł 1. Co naprawdę różni pokolenia

Lekcja 1.1. Przedziały wiekowe i nazwy pokoleń: skąd się wzięły i na ile są pewne

Przykład fikcyjny: w firmie logistycznej z Łodzi pracują Anna (rocznik 1996), Marek (rocznik 1964), Kasia (rocznik 1980) i Tomek (rocznik 1997). a) Przypisz każdą z osób do pokolenia według podziału z tej lekcji. b) Zaznacz, kto leży tuż przy granicy dwóch grup. c) Napisz po jednym zdaniu, którym zastąpisz etykietę w rozmowie o planowaniu szkolenia.

Lekcja 1.2. Co mówią badania o pokoleniach, a czego nie mówią

Przykład fikcyjny: w polskiej firmie z Gdańska HR pokazał slajd „Pokolenie Z: 80% chce pracować zdalnie, boomersi wolą biuro”. Brak nazwy badania, brak roku, brak informacji o próbie. a) Zastosuj pięć pytań i wypisz, czego brakuje. b) Napisz jedno zdanie, którym zareagujesz na spotkaniu, bez atakowania prowadzącego.

Lekcja 1.3. Etap życia czy rocznik: jak odróżnić jedno od drugiego

Przykład fikcyjny: w polskim biurze rachunkowym z Poznania (rozliczają też ZUS) pracują Ewa (58 lat), Bartek (24 lata) i Dorota (41 lat). Obserwacje z ostatniego miesiąca: a) Bartek pyta o możliwość awansu po pół roku pracy. b) Ewa unika nowego programu do faktur i prosi Dorotę o pomoc. c) Dorota kończy pracę o 16:00, bo odbiera dziecko ze szkoły. d) Cały zespół narzeka, że od października wszystko jest „na ostatnią chwilę”, bo firma zmieniła termin zamknięcia miesiąca. Dla każdej obserwacji wybierz najbardziej prawdopodobne źródło (etap życia, okres, osoba, rola w firmie) i napisz pytanie, które zadasz, zanim zbudujesz wniosek.

Moduł 2. Komunikacja i kanały

Lekcja 2.1. Mail, telefon, komunikator, spotkanie: dobór kanału do rozmówcy i sprawy

Przykład fikcyjny: w firmie z Katowic pracuje zespół księgowych i analityków. Dla każdej z sześciu spraw wybierz kanał i napisz jedno zdanie otwierające: a) system księgowy przestał działać, potrzebna decyzja w 10 minut; b) zmiana

terminu zamknięcia miesiąca; c) uwaga do pracy kolegi, który kilka razy spóźnił raport; d) pytanie, gdzie leży plik; e) ustalenie, kto przejmuje klienta na czas urlopu; f) ogłoszenie nowego grafiku szkoleń.

Lekcja 2.2. Styl i ton wiadomości: krótko czy szczegółowo, formalnie czy swobodnie

Przykład fikcyjny: w firmie szkoleniowej z Wrocławia Halina (61 lat) pisze do Olka (23 lata): „Dzień dobry. Przesyłam harmonogram szkolenia. Proszę o potwierdzenie otrzymania”. Olek odpowiada: „jest”. Halina uznaje to za zbyt luźne. Olek uważa, że potwierdził. a) Napisz, co może stać za reakcją każdej z osób. b) Zaproponuj jedną odpowiedź Olka i jedno zdanie Haliny, które zmniejszy napięcie. c) Zaproponuj jedną regułę dla zespołu dotyczącą potwierdzeń.

Lekcja 2.3. Gotowe zdania i ustalenia zespołu o kanałach i czasie odpowiedzi

Przykład fikcyjny: w zespole obsługi klienta z Lublina pracują Jolanta (59 lat), Piotr (34 lata) i Zuzia (22 lata). Spór: Piotr oczekuje odpowiedzi na komunikatorze w 10 minut, Zuzia nie odbiera telefonu i prosi o pisanie, a Jolanta uważa, że wiadomości po 16:00 są niegrzeczne. Przygotuj: a) jedno zdanie, którym otworzysz rozmowę zespołu, b) pięć punktów ustaleń na próbę, c) jedno zdanie, którym zareagujesz, gdy ktoś naruszy ustalenie.

Moduł 3. Praca, czas i lojalność

Lekcja 3.1. Etat, elastyczność i praca zdalna: o co naprawdę się spieracie

Przykład fikcyjny: w biurze projektowym z Gdyni Andrzej (56 lat) mówi: „Młodzi chcą pracować tylko z domu, a ja uważam, że w biurze rodzą się pomysły”. Klaudia (27 lat) odpowiada: „W biurze mam hałas i nie mogę się skupić, w domu kończę zadania szybciej”. Przełożona, Beata (45 lat), prowadzi rozmowę. a) Napisz, jakie potrzeby kryją się za zdaniem każdej z osób. b) Napisz dwa pytania Beaty. c) Zaproponuj ustalenie na próbę.

Lekcja 3.2. Awans, rozwój i „ile lat w firmie”: jak rozmawiać o ścieżce kariery

Przykład fikcyjny: w firmie handlowej z Rzeszowa jest wolne stanowisko starszego specjalisty. Aplikują dwie osoby: Henryk (57 lat, w firmie 22 lata, wyniki średnie) i Natalia (29 lat, w firmie 3 lata, wyniki najwyższe w zespole). Przełożona Ilona (44 lata) nie ma spisanych kryteriów. a) Napisz, jakie kryteria powinna ustalić przed decyzją. b) Napisz jedno zdanie do Henryka i jedno do Natalii po ustaleniu wyniku, bez odwoływania się do wieku. c) Napisz, co zapisze po decyzji, żeby następnym razem uniknąć sporu.

Lekcja 3.3. Rozmowa o różnych oczekiwaniach wobec pracy, bez oceniania

Przykład fikcyjny: w polskim biurze podróży z Torunia (umowy o pracę, pensje w złotych) Wiesław (60 lat) mówi: „Chciałbym doczekać do emerytury w spokoju, bez nowych narzędzi”. Oliwia (26 lat) mówi: „Chcę uczyć się nowych rzeczy i awansować w ciągu dwóch lat”. Przełożona Grażyna (47 lat) ma z nimi osobne rozmowy. a) Napisz pytanie otwarte Grażyny do każdej z osób. b) Napisz zdanie powtórzenia (krok 2) dla Wiesława. c) Zaproponuj jeden następny krok dla każdej z osób.

Moduł 4. Feedback i autorytet

Lekcja 4.1. Młodszy przełożony i starszy pracownik: jak ustawić współpracę

Przykład fikcyjny: w warszawskiej firmie logistycznej Kacper (28 lat) został kierownikiem zmiany. Zespół liczy sześć osób, wśród nich Halina (59 lat), która pracuje tu od 22 lat i uczyła poprzedniego kierownika. Na pierwszym spotkaniu Halina mówi: „Tu zawsze robiliśmy to inaczej”. a) Napisz pierwsze pytanie Kacpra do Haliny. b) Napisz zdanie, którym Kacper dzieli decyzje między siebie i Halinę. c) Napisz odpowiedź Kacpra na „Tu zawsze robiliśmy to inaczej”, w której nie broni się i nie rezygnuje ze zmiany.

Lekcja 4.2. Starszy przełożony i młody pracownik: jak dawać wskazówki i słuchać pytań

Przykład fikcyjny: w firmie budowlanej z Gdańska Zbigniew (61 lat) jest kierownikiem projektów, a Julia (24 lata)

asystentką. Julia proponuje, żeby zlecenia od podwykonawców zbierać w jednym wspólnym arkuszu online zamiast w mailach. Zbigniew pamięta, że kilka lat temu podobny arkusz zawiódł, bo nikt go nie uzupełniał. a) Napisz odpowiedź Zbigniewa, która przekazuje jego doświadczenie, ale nie zamyka pomysłu. b) Napisz trzy elementy opisu nowego zadania dla Julii (po co, jaki wynik, termin). c) Zaproponuj termin wersji roboczej.

Lekcja 4.3. Feedback przy różnicy wieku: gotowe zdania „przed i po”

Przykład fikcyjny: w biurze rachunkowym z Katowic Elżbieta (57 lat) wystawia faktury w starym programie, choć firma przeszła na nowy. W ciągu miesiąca trzy faktury trafiły do klientów z błędnym numerem NIP. Przełożony Damian (31 lat) chce z nią porozmawiać. Pierwsza wersja jego uwagi: „Pani po prostu nie lubi nowych programów”. a) Wskaż, co jest nie tak z tym zdaniem. b) Napisz cztery zdania feedbacku według schematu. c) Zaproponuj konkretną pomoc.

Moduł 5. Wiedza i technologia

Lekcja 5.1. Uczenie się w dwie strony: jak wymieniać wiedzę między starszymi i młodszymi

Przykład fikcyjny: w sklepie internetowym z Wrocławia pracują Teresa (62 lata, obsługa klienta, 18 lat w firmie) i Oskar (25 lat, marketing, 8 miesięcy w firmie). Teresa chce nauczyć się robić proste grafiki do mediów społecznościowych. Oskar chce lepiej rozumieć, dlaczego klienci zwracają towar. a) Wypełnij dla nich tabelę: daję, chcę dostać. b) Zaproponuj pierwszy temat spotkania. c) Napisz po jednym zdaniu na pierwsze spotkanie dla każdej osoby.

Lekcja 5.2. Nowe narzędzia w zespole: jak uczyć i jak się uczyć bez wstydu

Przykład fikcyjny: w polskiej firmie szkoleniowej z Krakowa wdrażany jest nowy system do rejestracji uczestników. Ewa (59 lat) prowadzi zapisy od 15 lat i robi to w arkuszu. Paweł (27 lat) wdrażał system w poprzedniej firmie. Ewa po pierwszym pokazie mówi: „Ja to jeszcze zostanę przy swoim arkuszu, dopóki wszystko nie zadziała”. a) Zapisz, co Paweł powinien jej odpowiedzieć. b) Ułóż plan pierwszego tygodnia pracy w parze. c) Zapisz jedno zdanie, którego Paweł nie powinien mówić.

Lekcja 5.3. Przekazanie wiedzy przed czymś odejściem: lista kontrolna

Przykład fikcyjny: w polskiej firmie transportowej z Łodzi Janusz (63 lata, dyspozytor, 31 lat w firmie) odchodzi na emeryturę za cztery miesiące. Jego następczynią będzie Karolina (29 lat), która dotąd obsługiwała biuro. Janusz zna kierowców z imienia, wie, którzy klienci płacą z opóźnieniem, i pamięta, że przed każdym przejazdem do Niemiec trzeba sprawdzić jeden dokument. Nic z tego nie jest spisane. a) Przygotuj mapę wiedzy: po jednej pozycji w pięciu kategoriach. b) Zaproponuj harmonogram na cztery miesiące. c) Napisz jedno pytanie Karoliny do Janusza o niepisane zasady.

Moduł 6. Wiek w prawie pracy

Lekcja 6.1. Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek i równe traktowanie

Przykład fikcyjny: firma z Rzeszowa ogłasza rekrutację na stanowisko specjalisty ds. obsługi klienta. W ogłoszeniu: „Zapraszamy młodych, dynamicznych”. W drugim ogłoszeniu: „Mile widziany staż pracy w obsłudze klienta min. 3 lata”. Do szkolenia z nowego systemu kierownik wybiera tylko pracowników poniżej 40. roku życia, bo „starszym trudniej się uczyć”. a) Który z trzech przykładów ma ryzyko naruszenia równego traktowania ze względu na wiek? b) Który jest zgodny z art. 18[3b] § 2 pkt 4? c) Jak poprawić ogłoszenie lub decyzję w pozostałych?

Lekcja 6.2. Ochrona przedemerytalna i pracownik w wieku emerytalnym

Przykład fikcyjny: w zakładzie produkcyjnym z Bydgoszczy pracuje Barbara (58 lat, 30 lat stażu) i Tadeusz (63 lata, 40 lat stażu). Dyrekcja chce zmniejszyć zatrudnienie i planuje wypowiedzieć umowy obojgu z powodu likwidacji stanowisk. a) Ile lat brakuje każdemu do wieku emerytalnego? b) Czy art. 39 Kodeksu pracy może dotyczyć każdej z tych osób? c) Co sprawdzisz, zanim dasz odpowiedź kadrom?

Lekcja 6.3. Gdy słyszysz „za stary” albo „za młody”: rozmowa, zgłoszenie i pomoc

Przykład fikcyjny: w firmie informatycznej z Poznania Marcin (28 lat), kierownik zespołu, powtarza na spotkaniach: „Ci po pięćdziesiątce i tak nie ogarną nowego systemu”. Jolanta (54 lata) słyszy to od trzech miesięcy i czuje się wykluczona z ważnych zadań. Firma ma regulamin przeciwdziałania dyskryminacji. a) Napisz zdanie, którym Jolanta może zareagować podczas spotkania. b) Napisz notatkę ze zdarzenia. c) Zaproponuj kolejne kroki.

Moduł 7. Konflikty i plan dla zespołu

Lekcja 7.1. Gdy „ci młodzi” albo „ci starzy” to temat plotek: rozmowa w zespole

Przykład fikcyjny: w poznańskiej firmie projektowej pracuje ośmioro ludzi. Nowa kierowniczka Agata (33 lata) zmieniła zasady zgłaszania urlopów z formularza papierowego na system online. Starsi pracownicy, Henryk (61 lat) i Maria (58 lat), mówią w kuchni: „Młodzi muszą wszystko zdigitalizować”. Młodszy, Szymon (25 lat) i Natalia (27 lat), mówią: „Starsi blokują każdą zmianę”. a) Opisz jeden fakt na początek spotkania. b) Napisz po jednym zdaniu o potrzebach dla Henryka i Szymona. c) Zaproponuj jedną umowę zespołu z terminem sprawdzenia.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: plan współpracy w Twoim zespole

Przykład fikcyjny: biuro rachunkowe z Lublina, osiem osób: właścicielka Bożena (52 lata), księgowe Grażyna (60 lat) i Anna (45 lat), asystent Mateusz (23 lata), dwie stażystki (21 i 22 lata), specjalistka ds. kadr Alina (38 lat) i księgowy Robert (64 lata). Mają problem: ważne informacje trafiają do części zespołu, a Robert odchodzi na emeryturę za pół roku. Wykonaj projekt końcowy dla tego biura: a) wypełnij szablon w pięciu częściach, po jednym zdaniu na część. b) Napisz trzy umowy zespołu z terminami. c) Zapisz datę przeglądu planu.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie najważniejszych zasad kursu

Przykład fikcyjny: w firmie handlowej z Gdyni Konrad (31 lat), nowy kierownik, mówi do Wiesławy (57 lat): „Pani by tego nowego programu i tak nie opanowała”. Wiesława milknie. Po kilku tygodniach nie jest wybierana na szkolenia z programu. a) Które z zasad kursu zostały tu naruszone? b) Jak Konrad powinien zareagować? c) Jak Wiesława może zareagować?

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Co naprawdę różni pokolenia

Lekcja 1.1. Przedziały wiekowe i nazwy pokoleń: skąd się wzięły i na ile są pewne

Przykładowa odpowiedź: a) Anna należy do millenialsów (1981-1996), Marek to boomer (1946-1964), Kasia to pokolenie X (1965-1980), Tomek to pokolenie Z (od 1997). b) Wszyscy czworo leżą na ostatnim lub pierwszym roczniku swojej grupy: przy granicy przesuniętej o rok trafiliby do sąsiedniej. Anna i Tomka dzieli rok urodzenia, a trafiają do różnych pokoleń. c) Zamiast „Tomek jako zetka pewnie woli e-learning” napisz „zapytam Tomka, w jakiej formie najlepiej mu się uczy”. Zamiast „Marek jest z innej epoki” napisz „sprawdzę z Markiem, które narzędzia zna, a w których chce pomocy”.

Lekcja 1.2. Co mówią badania o pokoleniach, a czego nie mówią

Przykładowa odpowiedź: a) Nie wiadomo, kto badał ani kogo (liczba osób, branże, kraj). Nie wiadomo, czy to jeden rok, czy porównanie w czasie, więc nie da się odróżnić wieku od rocznika. Brakuje granic lat dla „pokolenia Z” i „boomersów”. Liczba 80% bez źródła jest zmyślona lub nieweryfikowalna, więc nie powinna służyć do decyzji o pracy zdalnej. b) „Dziękuję za slajd. Czy możemy dopisać, skąd pochodzi liczba 80%? Chętnie sprawdzę ją przed decyzją o zasadach pracy zdalnej, a do tego czasu zapytałbym zespół, jak mu się pracuje.”

Lekcja 1.3. Etap życia czy rocznik: jak odróżnić jedno od drugiego

Przykładowa odpowiedź: a) Najpewniej etap życia i rola: początek kariery, a pytanie brzmi „Jakie umiejętności chcesz zdobyć w najbliższym roku?”. b) Rola i brak szkolenia, jeśli program jest nowy dla wszystkich, ale może też osoba: „Która część programu sprawia Ci trudność? Chcesz krótkie szkolenie z Dorotą?”. c) Etap życia (rodzić dziecka w wieku szkolnym), a pytanie: „Jak ułożymy zadania, żeby zamknięcie miesiąca było możliwe do 16:00?”. d) Okres: zmiana terminu dotyczy wszystkich. Pytanie: „Co konkretnie opóźnia pracę po zmianie terminu?”. Żadna z czterech obserwacji nie wymaga wniosku o pokoleniu.

Moduł 2. Komunikacja i kanały

Lekcja 2.1. Mail, telefon, komunikator, spotkanie: dobór kanału do rozmówcy i sprawy

Przykładowa odpowiedź: a) telefon lub komunikator: „Mamy awarię systemu, potrzebuję decyzji w 10 minut, mogę zadzwonić?”. b) mail i krótka wzmianka na spotkaniu: „Wysłałam zmianę terminu zamknięcia miesiąca, szczegóły w mailu, pytania proszę na spotkaniu we wtorek”. c) rozmowa w cztery oczy: „Mam uwagę do raportów z ostatnich tygodni. Kiedy możemy porozmawiać, w piątek rano?”. d) komunikator: „Gdzie leży plik z zestawieniem?”. e) mail do obu osób z kopią do przełożonego: „Potwierdzam, że Ewa przejmuje klienta X od 3 do 14 listopada”. f) mail do wszystkich z grafiką w załączniku i wiadomość na komunikatorze z linkiem.

Lekcja 2.2. Styl i ton wiadomości: krótko czy szczegółowo, formalnie czy swobodnie

Przykładowa odpowiedź: a) Halina oczekuje, że potwierdzenie zawiera słowo „dziękuję” lub „otrzymałem”, bo tak wygląda dla niej uprzejme przyjęcie wiadomości. Olek uważa, że krótkie „jest” oznacza „widzę, dziękuję, nie ma problemu”. b) Olek: „Dzień dobry, harmonogram otrzymałem, dziękuję.” Halina: „Dziękuję za szybką odpowiedź. Lubię, gdy potwierdzenie zawiera słowo »otrzymałem«, bo wiem wtedy, że wszystko doszło. Czy możesz tak pisać?”. c) Reguła zespołu: „Na prośbę o potwierdzenie odpowiadamy jednym pełnym zdaniem, na przykład »Otrzymałem, dziękuję«. W innych sprawach wystarczy krótka odpowiedź”.

Lekcja 2.3. Gotowe zdania i ustalenia zespołu o kanałach i czasie odpowiedzi

Przykładowa odpowiedź: a) „Widzę, że mamy trzy różne oczekiwania co do czasu odpowiedzi i godzin. Proponuję, żebyśmy spisali jedną wspólną zasadę na próbę”. b) 1) Pilne sprawy: telefon, a gdy nikt nie odbiera, wiadomość z hasłem PILNE. 2) Zwykłe sprawy: komunikator, odpowiedź do końca dnia. 3) Prośby ze szczegółami: mail, odpowiedź w ciągu dwóch dni. 4) Po 16:00 nie wymagamy odpowiedzi, chyba że wiadomość jest pilna. 5) Ustalenia zapisujemy we wspólnym dokumencie. c) „Wczoraj o 17:30 przyszła wiadomość bez oznaczenia pilności. Czy to była sprawa pilna, czy zasada wymaga zmiany?”.

Moduł 3. Praca, czas i lojalność

Lekcja 3.1. Etat, elastyczność i praca zdalna: o co naprawdę się spieracie

Przykładowa odpowiedź: a) Andrzej może potrzebować spontanicznych rozmów i kontaktu, które mu pomagają w pracy twórczej. Klaudia potrzebuje ciszy i skupienia przy zadaniach wymagających koncentracji. b) „Andrzeju, w jakich sytuacjach biuro pomogło Ci wymyślić coś, czego nie wymyśliłbyś sam?”. „Klaudio, które zadania wymagają u Ciebie skupienia, a które mogłabyś robić w biurze?”. c) „Wtorki i czwartki spotykamy się w biurze na burzę mózgów i spotkania. W pozostałe dni każdy wybiera miejsce pracy, o ile jest dostępny w godzinach od 10:00 do 14:00. Sprawdzamy to po miesiącu”.

Lekcja 3.2. Awans, rozwój i „ile lat w firmie”: jak rozmawiać o ścieżce kariery

Przykładowa odpowiedź: a) Kryteria: wyniki z ostatnich dwóch lat (mierniki), kompetencje wymagane na stanowisku (np. prowadzenie klientów strategicznych), doświadczenie w tej roli, a staż w firmie jako jeden z elementów, o ile firma go stosuje wobec wszystkich. Ilona ustala wagę każdego kryterium przed rozmową z kandydatami. b) Do Henryka: „Przy tej rekrutacji liczyły się wyniki z ostatnich dwóch lat i doświadczenie w prowadzeniu klientów strategicznych. Chcę z Panem porozmawiać, jak możemy rozwinąć obszar, w którym Pana wyniki mogą być lepsze”. Do Natalii: „Wybrałam Cię na to stanowisko ze względu na wyniki i doświadczenie z klientami. Spiszemy, jakich efektów oczekuję w pierwszych sześciu miesiącach”. c) Jedna strona z kryteriami awansu i wagami, dostępna dla zespołu, z datą aktualizacji.

Lekcja 3.3. Rozmowa o różnych oczekiwaniach wobec pracy, bez oceniania

Przykładowa odpowiedź: a) Do Wiesława: „Co jest dla Pana w pracy najważniejsze w najbliższym roku?”. Do Oliwii: „Co jest dla Ciebie w tej pracy najważniejsze w tym roku?”. b) „Czy dobrze rozumiem, że najważniejsze jest dla Pana, żeby zadania były przewidywalne i żeby nie wprowadzać wielu zmian naraz?”. c) Wiesław: „Wspólnie wybierzemy jedno narzędzie, które jest konieczne, i ustalimy szkolenie rozłożone na cztery tygodnie, do końca listopada”. Oliwia: „Spiszemy trzy umiejętności, których brakuje do roli starszego specjalisty, i zaplanujemy kroki do końca stycznia”.

Moduł 4. Feedback i autorytet

Lekcja 4.1. Młodszy przełożony i starszy pracownik: jak ustawić współpracę

Przykładowa odpowiedź: a) „Co w obecnej organizacji zmiany działa najlepiej i czego według Pani nie warto ruszać?”. b) „Decyzje o kolejności załadunku podejmuje Pani, bo zna Pani klientów najlepiej. Ja decyduję o grafiku i o kontaktach z biurem, ale przed zmianą grafiku zapytam o zdanie”. c) „Proszę mi opowiedzieć, jak to robiliście wcześniej i co się sprawdzało. Chcę zmienić dwie rzeczy, kolejność godzin przyjęć i listę kontrolną, a resztę zostawić. Za tydzień sprawdzimy razem, czy zmiana nie pogorszyła pracy”.

Lekcja 4.2. Starszy przełożony i młody pracownik: jak dawać wskazówki i słuchać pytań

Przykładowa odpowiedź: a) „Próbowaliśmy podobnego arkusza kilka lat temu i po miesiącu nikt go nie uzupełniał. Co sprawi, że tym razem będzie inaczej? Zrobimy wersję próbną na jeden projekt i sprawdzimy ją przez dwa tygodnie”. b) „Po co: żebym w każdej chwili widział, który podwykonawca jest opóźniony. Wynik: arkusz z listą zleceń, terminami i osobą odpowiedzialną. Termin: pierwsza wersja w środę przyszłego tygodnia”. c) Środa, bo zostawia dwa dni na poprawki przed piątkowym spotkaniem.

Lekcja 4.3. Feedback przy różnicy wieku: gotowe zdania „przed i po”

Przykładowa odpowiedź: a) Zdanie ocenia osobę („nie lubi nowych programów”) i zakłada przyczynę, której Damian nie sprawdził. b) Sytuacja: „W ostatnim miesiącu trzy faktury wyszły z błędnym numerem NIP klienta”. Zachowanie: „Były wystawione w starym programie, który nie sprawdza numerów”. Skutek: „Klienci zgłosili korekty i musieliśmy je wystawiać ponownie”. Prośba: „Od poniedziałku proszę wystawiać faktury w nowym programie”. c) „W poniedziałek o 9:00 usiądę z Panią na godzinę i przejdziemy razem trzy pierwsze faktury. Potem w razie pytań proszę pisać na komunikatorze, odpowiem do 15 minut”.

Moduł 5. Wiedza i technologia

Lekcja 5.1. Uczenie się w dwie strony: jak wymieniać wiedzę między starszymi i młodszymi

Przykładowa odpowiedź: a) Teresa daje: znajomość powodów zwrotów i rozmów z klientami; chce dostać: umiejętność tworzenia prostych grafik. Oskar daje: obsługę programu graficznego; chce dostać: wiedzę o powodach zwrotów. b) Pierwszy temat: Teresa przynosi pięć ostatnich zwrotów i omawiają ich powody, Oskar pokazuje, jak zrobić jedną grafikę. c) Teresa: „Opowiem Ci o pięciu zwrotach z ostatniego miesiąca, a Ty pokażesz mi, jak zrobić prostą grafikę”. Oskar: „Chciałbym zrozumieć, co klienci mówią w rozmowach o zwrotach, i pokazać Pani program, w którym robię

grafiki”.

Lekcja 5.2. Nowe narzędzia w zespole: jak uczyć i jak się uczyć bez wstydu

Przykładowa odpowiedź: a) „Rozumiem, że arkusz działa. Proponuję przez dwa tygodnie wprowadzać zapisy w obu miejscach, a ja będę siadał z Panią w czwartek na pół godziny. Po dwóch tygodniach zdecydujemy, czy arkusz jest jeszcze potrzebny”. b) Poniedziałek: wspólne wprowadzenie jednego zapisu. Środa: Ewa wprowadza dwa zapisy sama, Paweł patrzy. Czwartek: pół godziny na pytania. Piątek: Ewa wprowadza pięć zapisów i zapisuje, co było trudne. c) „To przecież prostsze od arkusza, wystarczy się przyzwyczaić”.

Lekcja 5.3. Przekazanie wiedzy przed czymś odejściem: lista kontrolna

Przykładowa odpowiedź: a) Zadania regularne: układanie grafiku kierowców co tydzień. Sprawy w toku: trzy otwarte reklamacje, z datą następnego kontaktu. Kontakty: pięciu klientów, którzy płacą z opóźnieniem, z notatką, kiedy dzwonić. Dostępy: system rozliczeń i skrzynka dyspozytorska, przekazane przez dział IT. Niepisane zasady: dokument do sprawdzenia przed przejazdem do Niemiec. b) Miesiąc 1: mapa wiedzy. Miesiąc 2: Karolina układa grafik, Janusz poprawia. Miesiąc 3: Karolina działa sama, Janusz odpowiada na pytania. Miesiąc 4: Karolina prowadzi dyspozytornię, Janusz tylko obserwuje i ustalamy, co zostało. c) „Co robi Pan, gdy kierowca dzwoni z drogi, że jest awaria, a klient czeka na towar?”.

Moduł 6. Wiek w prawie pracy

Lekcja 6.1. Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek i równe traktowanie

Rozwiązanie: a) „Młodych, dynamicznych” opisuje wiek, nie wymagania stanowiska, więc ma ryzyko naruszenia. Wybór do szkolenia po kryterium wieku („starszym trudniej”) to także różnicowanie ze względu na wiek, bez obiektywnego powodu i dotyczące dostępu do szkolenia (art. 18[3a] § 1, art. 18[3b] § 1 pkt 3). b) Kryterium stażu pracy w obsłudze klienta dotyczy doświadczenia, a staż pracy jest wymieniony w art. 18[3b] § 2 pkt 4. c) Ogłoszenie: „Szukamy osoby komunikatywnej, która pracowała w obsłudze klienta lub chce się jej uczyć”. Szkolenie: zaprosz wszystkich użytkowników systemu albo wybierz według zadań (kto korzysta z modułu zamówień), nie według wieku. W razie wątpliwości zapytaj kadry.

Lekcja 6.2. Ochrona przedemerytalna i pracownik w wieku emerytalnym

Rozwiązanie: a) Barbarze brakuje 2 lata do 60 lat. Tadeuszowi brakuje 2 lata do 65 lat. b) Obu osobom brakuje mniej niż 4 lata do wieku emerytalnego, a staż (30 i 40 lat) wygląda na wystarczający do emerytury, więc art. 39 może ich dotyczyć. c) Sprawdź, czy okres zatrudnienia faktycznie umożliwia uzyskanie prawa do emerytury, czy pracodawca nie jest w likwidacji lub upadłości (art. 41[1]), czy pracodawca nie proponuje raczej zmiany warunków pracy lub płacy (art. 43). Ostateczną odpowiedź daje kadra lub prawnik na podstawie dokumentów.

Lekcja 6.3. Gdy słyszysz „za stary” albo „za młody”: rozmowa, zgłoszenie i pomoc

Rozwiązanie: a) „Marcin, proszę, żebyś nie mówił o wieku w taki sposób. Ja pracuję w tym systemie od dwóch tygodni i potrzebuję szkolenia, nie komentarzy”. b) „12.10, spotkanie zespołu, sala 3, godz. 10:15. Marcin powiedział: „Ci po pięćdziesiątce i tak nie ogarną nowego systemu”. Obecni: Adam K., Ewa P. To trzeci taki komentarz od lipca. Po spotkaniu pominęto mnie przy przydziale zadań”. c) Rozmowa z Marcinem na osobności, a jeśli komentarze się powtarzają, zgłoszenie do kadr lub przełożonego Marcina zgodnie z regulaminem, z notatkami. Przy braku reakcji: Państwowa Inspekcja Pracy, związek zawodowy lub prawnik (w tym droga sądowa). Jeśli stres się nasila: 116 123.

Moduł 7. Konflikty i plan dla zespołu

Lekcja 7.1. Gdy „ci młodzi” albo „ci starzy” to temat plotek: rozmowa w zespole

Rozwiązanie: a) „W ostatnim miesiącu pięć wniosków urlopowych trafiło do mnie w dwóch formach: z systemu i na papierze, i część się zgubiła”. b) Henryk: „Potrzebuję 30 minut z kimś, kto pokaże mi system, i pisemnej instrukcji z czterema krokami”. Szymon: „Potrzebuję, żeby uwagi do systemu zgłaszać, zanim zostanie wprowadzony kolejny, nie po fakcie”. c) „Przez dwa tygodnie wnioski wpisujemy do systemu, a Szymon i Natalia pomagają każdemu, kto o to poprosi. Sprawdzamy to na spotkaniu za 14 dni”.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: plan współpracy w Twoim zespole

Przykładowa odpowiedź: a) Kanały: pilne sprawy telefonem, zwykłe komunikatorem z odpowiedzią do końca dnia, decyzje mailem i na spotkaniu poniedziałkowym. Czas i rozwój: elastyczny start pracy między 7:30 a 9:30, rozmowa o oczekiwaniach raz na kwartał. Feedback: Bożena rozmawia z każdym raz w miesiącu według czterech zdań. Wiedza:

Mateusz uczy księgowych nowego programu, a Robert przekazuje Annie sprawy swoich klientów, zgodnie z listą kontrolną na pół roku. Wiek w pracy: komentarze zgłasza się Alinie z kadr; procedura z regulaminu pracy. b) „Każda ważna informacja idzie komunikatorem i na poniedziałkowym spotkaniu od przyszłego tygodnia.” „Robert i Anna spotykają się co tydzień od 1 listopada na godzinę przekazania spraw.” „Mateusz prowadzi szkolenie z programu 15 listopada, a po nim zbieramy pytania.” c) Przegląd planu: 31 stycznia.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie najważniejszych zasad kursu

Rozwiązanie: a) Konrad uzasadnia decyzję wiekiem („Pani by i tak nie opanowała”), co w lekcji 4.3 jest przykładem uwagi o osobie. Pominięcie przy typowaniu do szkoleń z powodu wieku może naruszać zasadę równego traktowania (art. 18[3a] § 1 i art. 18[3b] § 1 pkt 3, lekcja 6.1). b) Konrad powinien przeprosić, zapytać Wiesławę, czego potrzebuje, zaprosić ją na szkolenie i przekazać zasadę: kryterium doboru to zadania, nie wiek. c) Wiesława może powiedzieć: „Proszę, żebyś nie mówił o moim wieku. Chcę wziąć udział w szkoleniu”. Gdyby sytuacja się powtarzała, zapisze zdarzenia i zgłosi je zgodnie z procedurą firmy (lekcja 6.3).