

# EUROPEJSKA JAKOŚĆ STAŻY ZAWODOWYCH

MAZOWIECKA GRUPA  
SZKOLENIOWO – DORADCZA S.C.

## MATERIAŁY SZKOLENIOWE

### **Moduł I**

PRAWA I OBOWIĄZKI OPIEKUNA STAŻU

## MODUŁ 1

### **PRAWA I OBOWIĄZKI OPIEKUNA STAŻU**

Staż zawodowy – forma zdobywania kwalifikacji i nauki zawodu, polegająca na zdobywaniu wiedzy w miejscu pracy oraz instrument aktywizacji zawodowej absolwentów lub osób bezrobotnych. Najczęściej stażysta ma przydzielonego opiekuna, osobę, która nadzoruje jego pracę. Staż odbywa się bez nawiązania stosunku pracy pomiędzy stażystą a pracodawcą.

#### **KORZYŚCI ZE STAŻY ZAWODOWYCH**

##### 1. Umiejętności

Staż jest przede wszystkim możliwością zdobycia wiedzy i umiejętności zawodowych, ale również społecznych, zapoznania się z obowiązkami na określonym stanowisku, nawiązania relacji służbowych z przełożonymi, współpracownikami i klientami.

##### 2. Doświadczenie

Staż to idealna okazja do zdobycia doświadczenia, czyli m.in. do lepszego poznania branży, z którą stażysta chce związać swoją przyszłość.

##### 3. Możliwość zweryfikowania planów zawodowych

Staż to także okazja, by porównać wyobrażenia o konkretnej profesji z rzeczywistością. Dzięki nowemu doświadczeniu stażysta może zdecydować, jak zamierza w przyszłości kierować swoją karierą zawodową.

##### 4. Możliwość poznania branży

Staż stanowi możliwość szlifowania swoich umiejętności i talentów pod okiem fachowców w danej branży. Stażysta może przyglądać się, jak pracują inne osoby, które stanowią wzory do naśladowania, ma okazję przekonać się również, jakie umiejętności i cechy warto zdobywać i szlifować, aby w przyszłości osiągnąć zawodowy sukces.

##### 5. Perspektywa zawarcia umowy o pracę

Sumienne realizowanie obowiązków stażysty, a także wykazywanie się kreatywnością, otwartością na wiedzę, samodzielnością i inicjatywą – to przykładowe czynniki, które mogą sprawić, że umowa o staż zamieni się w umowę o pracę.

##### 6. Wiedza na własny temat

Odbываяc staż, można zweryfikować nie tylko swoje wyobrażenia na temat zawodu, ale również lepiej poznać siebie. Stażysta może zweryfikować, czy potrafi zarządzać sobą w czasie lub działać pod presją. Dzięki temu odkrywa, nad jakimi cechami i kompetencjami powinien w przyszłości pracować.

## ROLE OPIEKUNA STAŻU

Najczęściej stażysta ma przydzielonego opiekuna, osobę, która nadzoruje jego pracę. Opiekun stażu:

- aktywnie dzieli się posiadaną wiedzą i doświadczeniem;
- deleguje zadania oraz kontroluje efekty pracy stażysty;
- na bieżąco omawia wykonane przez stażystę zadania i udziela informacji zwrotnych;
- motywuje stażystę do aktywności;
- wspólnie ze stażystą ustala możliwe rozwiązania na występujące problemy;
- omawia wątpliwości, odpowiada na pytania stażystów.

Rola opiekuna polega na pełnieniu sześciu podstawowych funkcji wobec stażystów:

- opiekun prowadzi formalne i nieformalne rozmowy z podopiecznymi, których efektem jest dobre poinformowanie stażysty, np. o firmie, jej strukturze, kulturze organizacyjnej, wyjaśnia związki pomiędzy całą organizacją a zespołem, w którym uczestniczy stażysta,
- opiekun pomaga stażystę zidentyfikować jego mocniejsze i słabsze strony oraz ocenić możliwości jego kariery,
- opiekun pomaga określić bariery zmiany obecnej sytuacji oraz sposoby ich przezwycięzania oraz aktywnie włącza stażystę w stosowany w firmie system rozwoju zawodowego.
- opiekun określa krytyczne elementy pracy, ocenia i dyskutuje efekty pracy, wzmacnia pożądane działania stażysty,
- opiekun dostarcza stażystę niezbędnych informacji i uczy go potrzebnych umiejętności, wskazuje działania i zachowania sprzyjające wyższej jakości działania,
- opiekun wspiera stażystę przez informowanie otoczenia o wynikach jego pracy, wskazuje przykłady udanych z punktu widzenia kariery zachowań.

## ZADANIA OPIEKUNA STAŻU

Funkcje i zadania opiekuna stażu są wielorakie i złożone. Obejmują wszystkie etapy współpracy z podopiecznym, począwszy od adaptacji i wprowadzenia do zespołu, poprzez stały nadzór i kontrolę jego pracy, udzielanie informacji zwrotnych, motywowanie do rozwoju i zdobywania nowych umiejętności, a także zakończenie stażu.

### ADAPTACJA

Osoby, które rozpoczynają pracę w nowej firmie, potrzebują czasu oraz wsparcia, by poznać zasady panujące w nowym miejscu i nauczyć się wykonywać swoją pracę zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy.

Adaptacja powinna przebiegać według planu, a plan ten powinien być dopasowany do indywidualnych możliwości stażysty. W okresie adaptacji stażysta powinien otrzymywać od opiekuna informacje na temat swoich postępów. Informacja zwrotna o wynikach pracy jest ważnym czynnikiem kształtującym zadowolenie z pracy.

- WPROWADZENIE stanowi pierwszy etap adaptacji. Na tym etapie, pracownik powinien dokładnie poznać swój zakres obowiązków, narzędzia, jakie będzie wykorzystywał w swojej nowej pracy oraz sposoby, jakimi oceniane będą wyniki jego działań.
- Kolejny etap adaptacji to WŁĄCZANIE. W tej fazie stażysta poznaje ludzi, z którymi będzie pracował. Adaptacja służy nie tylko temu, by ułatwić mu objęcie nowych obowiązków, ale na długo kształtuje relacje pomiędzy nim a całym zespołem.

### ZAKOŃCZENIE STAŻU

Sposób pożegnania się ze stażystą również buduje wizerunek firmy zarówno w oczach praktykanta jak i w oczach obecnych pracowników firmy. Koniecznie trzeba podziękować stażystę za jego wkład w rozwój firmy i wykonywaną pracę. Warto też omówić z nim program stażu oraz to, czego stażysta się nauczył.

Przygotowując referencje dla stażysty firma powinna pamiętać też o tym, aby nie były one sztamkowe i wydawane według wzoru, lecz rzeczywiście odnosiły się do kompetencji stażysty – tylko wtedy, będą dla niego wartościowe.

### DELEGOWANIE ZADAŃ

Delegowanie to:

- przypisanie uprawnień osobie podwładnej do wykonania zadań, zarówno formalnych, jak i do dysponowania zasobami,
- przeniesienie części odpowiedzialności na podwładnych w celu realizacji określonego zadania.

Efektywne delegowanie zadań zakłada:

- chęć, gotowość przekazania zadań,
- umiejętność przekazania zadań.

Delegowanie przynosi OPIEKUNOWI liczne korzyści: oszczędza jego czas, może w tym czasie przyjąć inne zadania związane z jego funkcjami, pozwala także ocenić możliwości i zdolności stażystów. STAŻYSTA przyjmujący zleczone zadania: zyskuje dodatkową motywację do pracy, przyjmuje wyzwanie w postaci nowego zadania, sprawdza swoje możliwości, wzmacnia swoją pozycję zawodową i znaczenie w firmie.

Zlecając zadania należy pamiętać, aby:

- zadania, jak też cele i oczekiwane rezultaty, były jasno sprecyzowane,
- wyznaczyć termin wykonania zadania, dać możliwość wyboru środków i metody,
- udzielić stażystcie wszystkich niezbędnych uprawnień oraz środków i wsparcia od zespołu, powiadomić innych o tej decyzji,
- kontrolować zadanie dyskretnie – natarczywe kontrolowanie w trakcie realizacji daje negatywne skutki,
- po zakończeniu zadania postaw pytania o to, co zostało zrobione dobrze, a co źle i co należy zrobić następnym razem.

### KONTROLA WYKONANIA ZADAŃ

Formy kontroli:

- **prewencyjna**: polega na przewidywaniu i wyprzedzaniu trudności, które mogłyby się pojawić podczas wykonania zadania, co daje możliwość ich wcześniejszego rozwiązania i zapobiegania im,
- **przez sprzężenie zwrotne**: polega na porównaniu uzyskanych efektów z planowanymi, co daje możliwość podjęcia działań korekcyjnych.

Techniki ocen wykonania zadania:

- obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadania,
- relacja ustna o przebiegu wykonania zadania,
- raporty pracowników o zaawansowaniu zadania,
- metody pomiaru wyników,
- inspekcje.

### **MOTYWOWANIE**

Istotne znaczenie w procesie motywacji pracowników ma zapewnienie odpowiedniej satysfakcji z pracy.

- **Motywacja wewnętrzna** wynika z naszych wartości i aktywności oraz jest efektem realizacji naszych zainteresowań i pasji. Dzięki motywacji wewnętrznej wykonywana czynność, czy podejmowane działanie stają się celem i nagrodą samą w sobie i nie wymagają dodatkowego wzmocnienia.
- **Motywacja zewnętrzna** jest efektem wzbudzania w pracowniku potrzeby podjęcia działania, poprzez zastosowanie określonych kar lub nagród czy też innych mierzalnych korzyści. Przyczyna podjęcia działania i kontrola nad jego realizacją pochodzą z zewnątrz i często są niezależne od osoby.

- **Motywacja negatywna** oparta jest o kary i unikanie. U jej podstaw leży lęk przed utratą tego, co ważne, np. zajmowanego stanowiska, wysokości wynagrodzenia. Lęk w celu uniknięcia kary jest tu podstawowym czynnikiem motywującym do działania.
- **Motywacja pozytywna** natomiast ma przede wszystkim, poprzez uzyskanie dodatkowych nagród, dać możliwość osiągnięcia lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb pracownika, takich, jak dodatkowe nagrody pieniężne, uznanie u przełożonych itp.

Sposoby motywacji pozytywnej:

- Uznanie i aprobatą
- Oczekiwane warunki pracy
- Różnorodności i urozmaicenia w zakresie obowiązków
- Przyjazna atmosfera w pracy
- Szczera troska o pracownika, empatia

### Zasady skutecznego motywowania

- Poznanie potrzeb pracowników  
Pracownik będzie podejmował te działania i prezentował takie zachowania, które będą adekwatne do jego wartości, celów i potrzeb.
- Oczekiwanie od pracowników, tego, co najlepsze  
Pozytywne nastawienie oznacza, że dostrzegamy w pracowniku zalety, talenty i możliwości, zakładamy, że swoje zadania wykonuje najlepiej jak potrafi.
- Podniesienie poziomu wymagań i wyznaczanie celów  
Ważne jest stawianie wymagań o takim poziomie, który będzie motywował i skłaniał do wzmożonego wysiłku, a jednocześnie dawał szansę osiągnięcia zamierzonych celów.
- Błąd jest naturalnym elementem pracy  
Błąd może mieć pozytywną wartość psychologiczną, którą można skutecznie wykorzystać w motywowaniu pracowników.
- Wskazanie wspólnych celów i wartości  
Ludzie mają najwięcej motywacji wówczas, gdy dążą do realizacji własnych celów, gdy pragną osiągnąć to, co jest dla nich ważne.
- Zauważanie, chwalenie i nagradzanie wysiłku pracownika  
Poprzez wzmocnienia pozytywne łatwiej jest wykrzesać z ludzi pozytywną energię niż poprzez presję, upomnienia i kary.

## KIEROWANIE ZESPOŁEM

Rola opiekuna stażu wiąże się często z funkcją kierownika działu lub lidera zespołu zadaniowego. Wymaga to umiejętności włączenia stażysty w pracę całej grupy podległych pracowników oraz monitorowania efektów tej współpracy oraz ewentualnych problemów.

Czynniki warunkujące skuteczne działania zespołu to:

– Wspólne cele

Aby skutecznie działać, zespół musi mieć jasno postawione cele. Nie można ich sprowadzać do znajomości bezpośrednich zadań. Zespół musi znać i rozumieć swoje miejsce w całości organizacji, swoją strefę odpowiedzialności i to, co powinien osiągnąć. Ponadto członkowie zespołu muszą być zaangażowani w realizację tych celów. Czas spędzony na formułowaniu celów i dyskusowaniu potencjalnych problemów pozwoli na zaoszczędzenie wysiłku i czasu na rozwiązywaniu konfliktów.

– Wykorzystanie zasobów

Ostatecznym celem zespołów jest efektywność. Dlatego zespół musi wykorzystywać zasoby, jakimi dysponuje, co oznacza tworzenie takiego środowiska, w którym każdy z członków zespołu będzie mógł i chciał wykorzystać swój potencjał. Zadaniem zespołu jest tworzenie takiej atmosfery, w której każdy może ujawnić swoje opinie bez poczucia zagrożenia, czy śmieszności.

– Zaufanie i rozwiązywanie konfliktów

Ludzie nie pracują ze sobą płynnie. W wielu sytuacjach pracy zespołowej muszą pojawić się kontrowersje. Dlatego zdolność do rozpoznania i otwartego rozwiązania konfliktu jest dla zespołu warunkiem koniecznym. To jedyna droga do rozwiązania emocjonalnych problemów członków, zaspokajania ich potrzeb i budowy zdrowych relacji między nimi.

– Procedury i kontrola

Zespoły potrzebują procedur, które regulują ich działania. Mogą to być proste ustalenia, co do przebiegu spotkań zespołu, ale także mogą to być skomplikowane procedury realizacji zadań. Sam zespół powinien decydować o tym, jaki rodzaj kontroli będzie dla niego najlepszy.

– Efektywna komunikacja interpersonalna

Rozwój zespołu zależy od umiejętności wzajemnego komunikowania się jego członków. Najlepsze wskaźniki efektywności komunikowania to wzajemne słuchanie się i budowanie na pomysłach innych. Komunikowanie takie opiera się na samoregulacji, która daje każdemu równą szansę na uczestniczenie w dyskusji.

## TECHNIKI PRACY ZESPOŁOWEJ

### – Proponowanie

Zachowanie, dzięki któremu powstają nowe sugestie i propozycje.

- *Zajmijmy się tym jutro.*
- *Proponuję, żebyśmy wspólnie przejrzyli te materiały.*

### – Budowanie

Zachowanie, które zwykle przyjmuje formę propozycji, poszerzającej lub rozwijającej to, co powiedział ktoś inny.

- *Twój plan będzie nawet lepszy, jeżeli dodamy drugi raport.*
- *Sugerujesz wprowadzenie zmian do raportu. Pozwól, że zaproponuję, w jaki sposób można to zrobić.*

### – Wspieranie

Zachowanie, które w sposób jasny i świadomy stanowi deklarację zgody z inną osobą i jej poglądami.

- *Tak, zgadzam się z tym.*
- *Akceptuję to rozwiązanie. Sądzę, że to dobry pomysł.*

### – Sprawdzanie zrozumienia

Zachowanie, które ma na celu upewnienie się, że dotychczasowe ustalenia są zrozumiałe.

- *Chciałbym się upewnić, że mówimy o tym samym.*
- *Czy mogę przyjąć, że wszyscy się na to zgadzają?*

### – Podsumowywanie

Zachowanie mające na celu podsumowanie, w skróconej formie, dyskusji lub biegu wydarzeń.

- *Tak więc zgodziliśmy się, że zrobimy zebranie zespołu w najbliższy piątek.*

### – Poszukiwanie informacji

Poszukiwanie faktów, opinii lub wyjaśnień.

- *Czy ktoś może mi powiedzieć, w którym folderze znajdę listy z lutego?*

### – Włączanie

Świadome włączanie osób do dyskusji.

- *Siedzieliś dotychczas cicho.*
- *Ciekawe, co o tym sądzisz?*



## RODZAJE LIDERÓW

Lider jest to osoba, która ma za zadanie kierowanie, przewodzenie pewną grupą ludzi. Do zadań lidera należą motywowanie, inspirowanie oraz wyzwalamie energii w innych ludziach. Skuteczność w kierowaniu przez lidera, zależy w dużej mierze od tego czy dana osoba potrafi stworzyć warunki, które zachęcą członków podlegającego mu zespołu do angażowania się we wspólne osiągnięcie celów.

Rodzaje liderów:

- Charyzmatyczny / pozbawiony charyzmy

Charyzmatyczny przywódca potrafi oddziaływać na swój zespół dzięki swojej osobowości, inspirującym cechom oraz przez własną aurę. Ten rodzaj przywódców bywa wizjonerem, zorientowanym na osiągnięcie celu, jest świadomy ryzyka oraz dobrze komunikuje się z ludźmi w jego otoczeniu. Liderzy którzy są pozbawieni charyzmy, często opierają się na pewności siebie, na chłodnym podejściu do problemów na podstawie ich szczegółowej analizy, oraz na wiedzy własnej.

- Autokratyczny / demokratyczny

Lider autokratyczny narzuca własne decyzje, wykorzystując przy tym swoje stanowisko, a oprócz tego zmusza podwładnych do wykonywania poleceń. Przywódca demokratyczny zachęca ludzi do pracy oraz współpracy, a także wspólnie z nimi podejmuje ważne decyzje.

- Inspirujący / kontrolujący

Inspirujący rodzaj lidera objawia się tym, że próbuje on zarazić innych własnymi wizjami dotyczącymi przyszłości, oraz dodaje siły przy realizacji celów zespołowych. Kontroler natomiast głównie manipuluje ludźmi, chcąc dzięki temu wymusić u nich posłuszeństwo.

- Transakcyjny / transformujący

Lider transakcyjny będzie próbował wymienić pieniądze, pracę oraz bezpieczeństwo na podporządkowanie się jego władzy. Lider transformujący jest do niego przeciwieństwem, działa on w ten sposób, że motywuje ludzi do stawiania sobie bardziej ambitnych celów.

Wybór konkretnego stylu kierowania zależy od rodzaju firmy, jej wielkości oraz osobistych cech charakteru lidera. Nie wszystkie typy przywództwa sprawdzą się w przypadku każdego przedsiębiorstwa. Najlepszy lider to taki, który potrafi dostosować się do zmieniających się sytuacji.

## BUDOWANIE ZESPOŁU

Budowanie skutecznego zespołu wiąże się z koniecznością doboru pracowników i już na początku trzeba sobie odpowiedzieć na pytania: Jaki skład zespołu odpowiada najbardziej celom, które mają być zrealizowane? Czy zespół powinien składać się z uczestników bardziej, czy mniej podobnych do siebie?

Zespół jednolity pod względem wielu cech zapewnia lepsze porozumienie i współpracę, charakteryzuje się jednak niskim stopniem innowacyjności i ryzykiem pojawienia się nierealnej wiary we własne możliwości, zespół taki także niechętnie przyjmuje osoby o odmiennych cechach. Zespół silnie zróżnicowany umożliwia osiągnięcie wyższej skuteczności w realizacji zadań trudnych i złożonych, jest bardziej innowacyjny i zorientowany na poszukiwanie twórczych rozwiązań.

Celem budowania zespołu jest integrowanie ludzi wokół wspólnego celu i sprawianie, aby pracownicy czuli się zaangażowani i pracowali z entuzjazmem. Zespół pozwala na osiągnięcie efektu „synergii”, czyli uzyskanie lepszego wyniku niż suma wyników pracy samodzielnie pracujących osób.

## ROLE W ZESPOLE WEDŁUG MEREDITH BALBIN

### Człowiek akcji

- niespokojny, dominujący, ekstrawertyk,
- przewodzi realizacji zadań, nadaje kształt wysiłkom zespołu,
- impulsywny, niecierpliwy – łatwo ulega frustracji,
- skory do rzucania wyzwań oraz do ich podejmowania,
- widzi zespół jako przedłużenie własnego ego.

### Naturalny lider

- wyjaśnia cele zespołu i ustala porządek zebrań,
- stanowczy, dominujący, ekstrawertyk,
- przewodniczy i koordynuje,
- dusza towarzystwa.

### Praktyczny organizator

- stanowczy i opanowany – praktyczny organizator,
- przekształca pomysły w wykonalne zadania,
- niełatwo traci zapał lub zniechęca się,
- nagła zmiana planów może go wytrącić z równowagi,
- potrzebuje stabilnych struktur i sam próbuje je budować.

### **Człowiek kontaktów**

- wzbudza sympatię od pierwszego wejrzenia – naturalny i towarzyski,
- utrzymuje masę kontaktów na zewnątrz, chroni zespół przed stagnacją oraz utratą kontaktu ze światem zewnętrznym,
- sprzedawca, dyplomata i oficer łącznikowy, czasem mylnie odbierany jako „inicjator pomysłów”, ale brakuje mu oryginalności.

### **Siewca**

- wysoki iloraz inteligencji,
- inicjator pomysłów - oryginalny i radykalny w myśleniu,
- chętnie szuka nowego, oryginalnego podejścia,
- może być trudny w momentach przyjmowania krytyki własnych pomysłów - może poczuć się dotknięty i obrazić się.

### **Sędzia**

- wysoki iloraz inteligencji, stanowczy introwertyk w stabilnym zespole,
- poważny, nie wpada łatwo w entuzjazm, wyważona, trzeźwa analiza,
- sam nie zgłasza oryginalnych pomysłów, ale zapewne ustrzeże zespół przed zaangażowaniem się w niefortunny projekt,
- najcenniejsza umiejętność: przyswojenie, zinterpretowanie i ocena ogromnych ilości skomplikowanych materiałów pisanych,
- może obniżyć morale zespołu, działając deprymująco w niewłaściwym momencie.

### **Perfekcjonista**

- niespokojny, introwertyk,
- spokojny dopiero wtedy, gdy osobiście sprawdzi każdy detal,
- utrzymuje nieprzerwanie atmosferę pilności,
- samokontrola, niecierpliwość i brak tolerancji dla bardziej niedbanych członków zespołu,
- może ugrzęznąć w szczegółach, wywołując niepokój całej grupy.

### **Człowiek grupy**

- najbardziej wrażliwy z całego zespołu, najbardziej świadom indywidualnych potrzeb i obaw,
- wzbudza powszechną sympatię, łagodzi konflikty – jest spoiwem grupy,
- lojalny wobec zespołu, rozwija pomysły innych,
- dobry słuchacz, łatwo i swobodnie komunikuje się z innymi, zachęcając ich do tego samego,
- nie lubi konfrontacji.