



Motywowanie i ocenianie, coaching

Projekt: „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

Prezentacja przygotowana przez
Barbarę Jaśkiewicz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Finansowanie projektu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Informacja o obowiązku poddania się kontroli

Uczestnicy są zobowiązani do poddania się ewentualnym czynnościom kontrolnym przez Instytucję Pośredniczącą w związku z realizacją projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motto szkolenia

„Kiedy chcesz zbudować statek, nie
zaczynaj od zbierania drewna, cięcia
desek i podziału pracy, tylko wzbudź w
ludziach tęsknotę za morzem.”

Antonie de Saint Exupery



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WPROWADZENIE DO TEMATU MOTYWACJA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Plan szkolenia – I dzień szkoleniowy

- Automotywacja
- Motywacja a manipulacja
- Definicja i przebieg procesu motywacyjnego
- Co motywuje a co demotywuje - Teorie motywacji
- Jak utrzymać motywację pracowników? – eliminacja demotywacji
- Jak motywować?- Narzędzia motywacyjne
 - Cele
 - Delegowanie



Plan szkolenia – II dzień szkoleniowy

- Jak motywować?- Narzędzia motywacyjne
 - Udzielanie informacji zwrotnej
- Ocenianie pracowników – błędy i zasady
- Rozmowy oceniające
- Coaching



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Automotywacja

- Co mnie motywuje do pracy?
- Co mnie demotywuje?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motywacja a manipulacja

Motywacja nie jest żadną formą wywierania wpływu.

Różni się od:

- Nacisku fizycznego
- Nacisku psychicznego
- Manipulacji

Te formy wpływu prowadzą do demotywacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nacisk fizyczny

Nacisk fizyczny – fizyczne cierpienie pracownika

- Reakcje pracownika na nacisk fizyczny:
Apatia, Rezygnacja, Frustracja, Agresja, Gniew
- Skutki dla przedsiębiorstwa:
Wysoką fluktuację, Choroby, Uszkodzenie maszyn,
Postępowania sądowe w sprawie odszkodowań

Mobilizacja to nie motywacja!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nacisk psychiczny

Nacisk psychiczny- pogarda,
lekceważenie pracownika, szantaż,
stawianie ultimatum, groźba

Groźenie to nie motywowanie!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Manipulacja

Manipulacja- celowe działanie zmierzające do oszukania osoby lub grupy ludzi, po to by skłonić je do działania sprzecznego z ich dobrem

Cechy charakterystyczne manipulacji:

1. Manipulacja to działanie świadome.
2. Manipulacja to działanie, którego celem jest własna korzyść. Przy czym bardzo często zachowane są pozory działania w interesie zaspokojenia potrzeb jednostek.
3. Inne osoby ulegają wpływowi nieświadomie. Nie znają prawdziwych intencji osób manipulujących.



Sposoby manipulacji:

- Ukrywanie prawdziwych celów
- Selektywne przekazywanie informacji
- Niedostateczne lub błędne informacje, jednostronna argumentacja
- Ograniczenie i utrudnianie kontaktów
- Odwoływanie się do uczuć, wykorzystywanie uczuciowości
- Szeptana propaganda, niesprawdzone twierdzenia



Motywacja to.....

„Łagodna forma obsesji”

DeCharms (1979)

Fascynacja, pożądanie, pragnienie, uparte dążenie, napięcie , wewnętrzny niepokój i aktywacja.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motywacja to ...

Motywacja - łac. *motivus*, co oznacza wywołujący ruch, poruszający się. Forma podstawowa - czasownik „*se movere*” lub „*movere*” (wprawiający siebie lub innych w ruch) podkreśla dynamiczny charakter motywacji.

Motywacja jest wyrazem chęci do realizacji określonego działania
(Ratajczak, 1991)

Mechanizmy motywacyjne:

- procesy emocjonalne (nastrój, pobudzenie)
- poznawcze (ciekawość poznawcza, oczekiwania, aspiracje, fantazje, marzenia).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

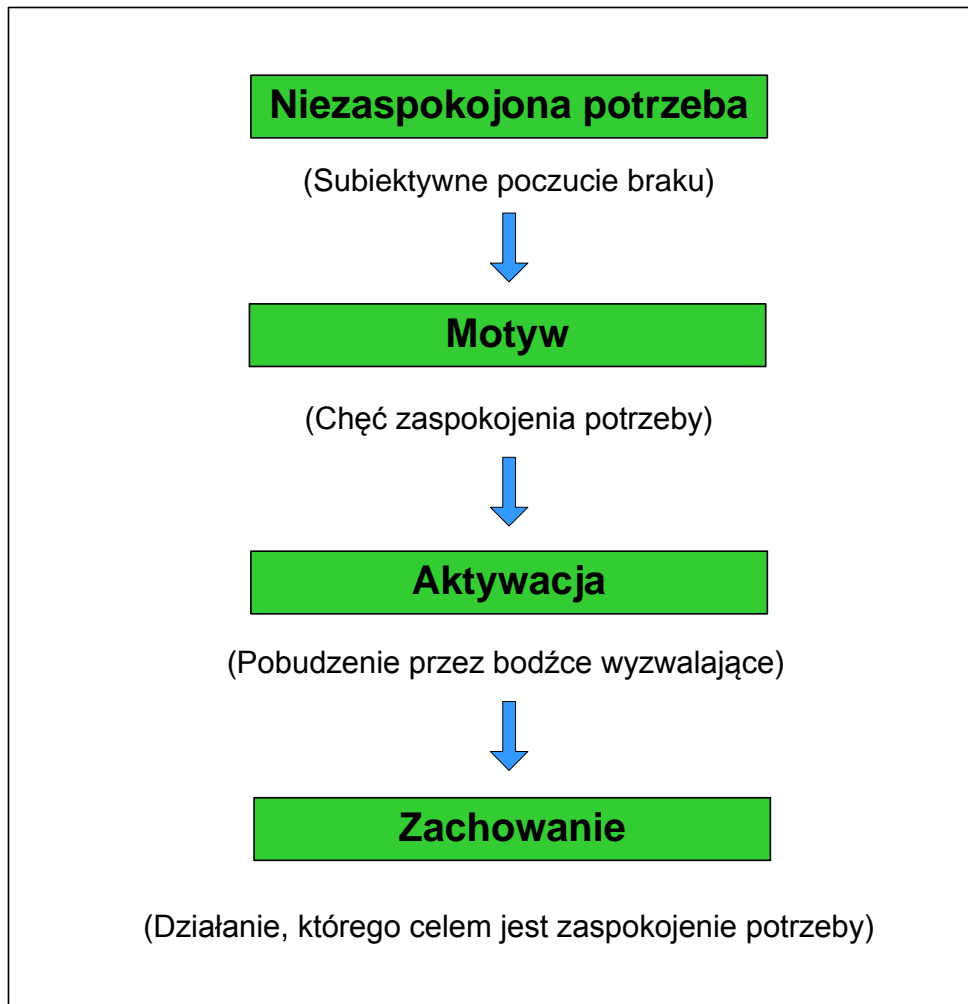
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przebieg procesu motywacyjnego



Podsumowanie

Motywację można określić zatem jako:

... siłę napędową, gotowość do podjęcia określonego działania

... wewnętrzne przekonanie, które kieruje nas ku określonemu działaniu

... proces, który zostaje uruchomiony poprzez współdziałanie czynników wewnętrznych (motywów) i zewnętrznych (bodźców wyzwalających)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motywacja pozytywna i negatywna

- **Motywacja pozytywna**

nagroda, osobiste korzyści z osiągnięcia celu

- **Motywacja negatywna**

grożące konsekwencje, kara lub zagrożenie bezpieczeństwa (własnego lub czyjegoś, zwłaszcza osób bliskich)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motywacja

wewnętrzna

Praca sama w sobie jest
wynagradzająca

zewnętrzna

Praca sama w sobie nie
jest wynagradzająca, dla
musi być wynagradzana
z zewnątrz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czynniki

Zwiększające motywację wewnętrzną

- Kontakty interpersonalne, komunikacja
- Konsultacyjne zarządzanie
- Partycypacja i jakość pracy zespołu
- Zainteresowanie zadaniem i wynikiem
- Odczuwalna sprawiedliwość

Zmniejszające motywację zewnętrzną

- niesprawiedliwe traktowanie
- Kontrola i ingerencja
- Rozkazy i kary
- System bonusów/ zmienne wynagrodzenie



CO MOTYWUJE A CO DEMOTYWUJE LUDZI DO PRACY



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasada: Nie motywuj zanim nie rozpoznasz potrzeb

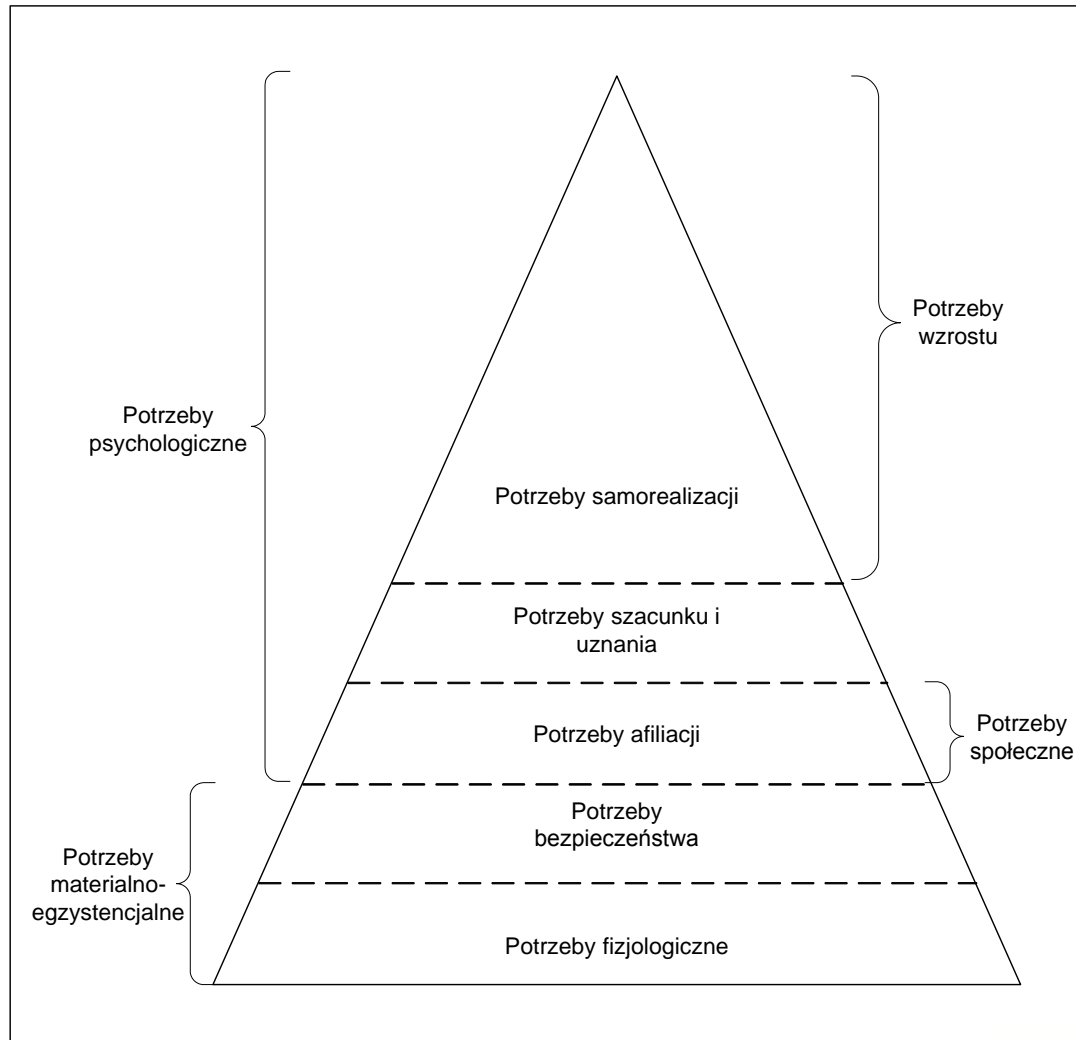
Potrzeba - uczucie braku i silna chęć zaspokojenia tego braku (deprywacji).

- Potrzeby fizjologiczne (potrzeba pokarmu, snu, itd.)
- Potrzeby bezpieczeństwa (potrzeba ochrony, stałości, zdrowia)
- Potrzeby afiliacji (potrzeba kontaktu, miłości, przynależności grupowej)
- Potrzeby szacunku i uznania (potrzeba pozycji społecznej, statusu, osiągnięć, kompetencji)
- Potrzeby samorealizacji (rozwój, autonomia, aktualizacja własnych zdolności i możliwości)



Teoria hierarchii potrzeb

(Abraham Maslow, 1971)



Zadanie osoby zarządzającej

- Analizuj indywidualne potrzeby i motywy każdego pracownika.
- Wykorzystuj do analizy rozmowy z pracownikami, pytaj ich o potrzeby i konkretne możliwości ich zaspokojenia.
- Sprawdzaj, czy potrzeby niedoboru są wystarczająco zaspokojone! Pamiętaj, że niezaspokojone potrzeby demotywują!
- Jeżeli potrzeby niedoboru są wystarczająco zaspokojone, skoncentruj się na potrzebach wzrostu! Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do znaczącego wzrostu motywacji i wydajności pracy.



Motywacja do pracy – wyniki badań

Źródło: Agnieszka Izabela Baruk
„Dlaczego pracownicy odchodzą?” w
„Ekonomika i Organizacja
Przedsiębiorstwa” nr. 5, 2006 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- 32,56 % kierowników stwierdziło, że:

pracownik jako jednostka nie jest ważny

Źródło: Agnieszka Izabela Baruk „Dlaczego pracownicy odchodzą?” w „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr. 5, 2006 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- 18,60% kierowników uważa, że :

nie ma potrzeby rozpoznawania indywidualnych celów i dążeń pracowników, gdyż intuicyjnie wiemy, że są bardzo podobne i znane

Źródło: Agnieszka Izabela Baruk „Dlaczego pracownicy odchodzą?” w „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr. 5, 2006 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Brak podejmowania badań nad poziomem zmotywowania pracowników

87,73 % kierowników twierdzi, że w ich firmach takie badania nigdy nie były prowadzone i nie będą prowadzone w przyszłości

Źródło: Agnieszka Izabela Baruk „Dlaczego pracownicy odchodzą?” w „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr. 5, 2006 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE

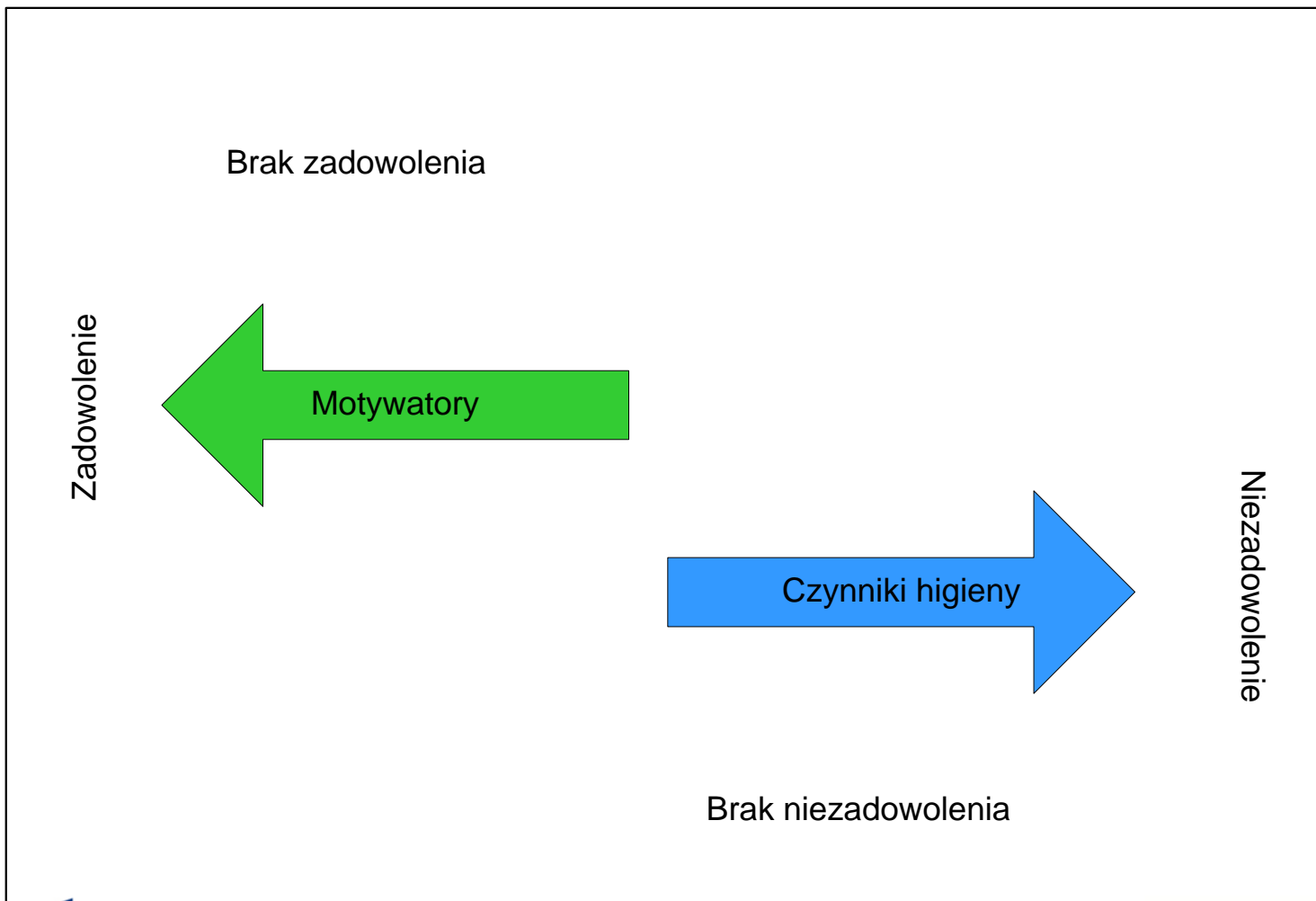


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

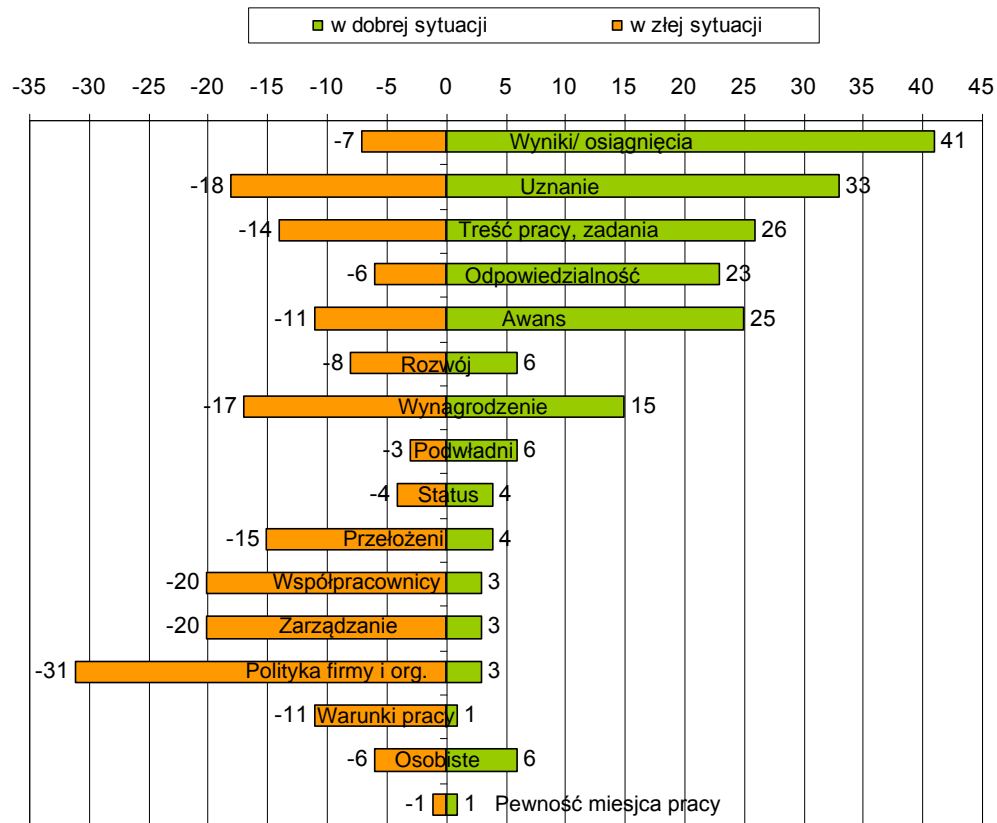


Dwuczynnikowa teoria motywacji

(Frederick W. Herzberg, 1968)



Procentowy udział poszczególnych czynników, N=203



Motywatory

Motywatory (czynniki treści) – czynniki, które zwiększają poczucie zadowolenia z pracy. Związane są one głównie z treścią pracy i uznaniem za uzyskane wyniki i osiągnięcia.

Najważniejsze motywatory:

- Wyniki pracy i sukcesy
- Uznanie, pochwały i szacunek
- Przejęcie odpowiedzialności
- Możliwość podejmowania decyzji
- Zadania będące wyzwaniem
- Możliwość kariery i awansu zawodowego
- Możliwość kształcenia i zastosowania wiedzy w praktyce



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czynniki higieny

Czynniki higieny – ich negatywne nasilenie lub też pogorszenie prowadzi do **niezadowolenia z pracy i demotywacji**.

Gdy warunki higieny są spełnione, pracownik nie jest wprawdzie niezadowolony z pracy, ale też nie jest zmotywowany do tej pracy.

Najważniejsze czynniki higieny:

- **Wynagrodzenie** odpowiadające wymaganiom i wynikom pracy
- **Koleżeńskie relacje** pomiędzy pracownikami
- **Przepływ informacji** i otwarta komunikacja
- **Wyposażenie** miejsca pracy
- **Bezpieczeństwo**
- **Warunki socjalne**
- **Status społeczny**
- **Sposób, style zarządzania**



Implikacje praktyczne

1. Nie spełnione czynniki higieny uniemożliwiają osiągnięcie wyznaczonych odgórnie wyników.
2. Zaspokojone motywatory zwiększają wyniki, wyniki są wyższe niż te odgórnie założone (czyli motywują pracowników).
3. Gdy brakuje motywatorów, zadowolenie nie może zostać zastąpione przez czynniki higieny.



JAK UTRZYMAĆ MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW? – ELIMINACJA DEMOTYWACJI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jak rozpoznawać demotywację w zespole?

- Pracownicy przestają interesować się wykonywaną pracą.
- Nieustannie pojawiają się nowe konflikty.
- Możliwości przejmowania odpowiedzialności nie są wykorzystywane przez pracowników.
- Pracownicy, dla których ważna jest kariera nie chcą awansować.
- Liczba zwolnień lekarskich wzrasta.
- Osiągnięcia, poziom wykonania zadań obniża się.
- Pojawiają się coraz częściej błędy.
- Dobrowolnie zwalnia się coraz więcej pracowników.
- Zaangażowanie i chęć wykonywania zadań dodatkowych spada.
- Zwiększa się liczba reklamacji i skarg.
- Nasila się krytyka osób zarządzających (krytyka z dołu do góry).
- Zmniejsza się liczba pomysłów innowacyjnych i pogarsza jakość zebrań pracowniczych.



JAK MOTYWOWAĆ PRACOWNIKÓW?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pozafinansowe narzędzia motywowania :

- Motywowanie poprzez ustalanie celów
- Motywowanie przez delegowanie
- Motywowanie przez informację zwrotną



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motywacyjne znaczenie celu

Trzy elementy wyjaśniające uruchomienie działania:

- **Wartość celu** (Valency) – ocena wartości celu, ważności dla jednostki
- **Instrumentalność** (Instrumentality) – subiektywne prawdopodobieństwo, że osiągnięcie celu pociągnie za sobą określone skutki (np., nagrody, awans)
- **Oczekiwania osiągnięcia celu** (Expectancy) – subiektywnie oszacowane prawdopodobieństwa osiągnięcia celu

Teoria oczekiwań (Vroom, 1964)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cel a motywacja pracownika

Motywacja pracownika jest wysoka, gdy:

1. Prawdopodobieństwo, że osiągnie dany cel jest wysokie
2. Osiągnięcie celu pociąga za sobą określone konsekwencje (oczekiwane nagrody lub uniknięcie kary)
3. Cel jest dla niego ważny



Zadanie osoby zarządzającej

Zwiększaj atrakcyjność celów przedsiębiorstwa/swojego działu i tym samym atrakcyjność zadań pracowniczych poprzez:

- Aktywną i jednoznaczną politykę informacyjną na temat wizji, celów i stopnia ich realizacji
- Podkreślenie znaczenie wkładu każdego pracownika w realizację celów ogólnych
- Uwzględnienie indywidualnych potrzeb i motywów pracowników przy przydzielaniu zadań i ustalaniu celów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zadanie osoby zarządzającej

Wymagaj i wspieraj swoich pracowników poprzez:

1. Przemyślany przydział zadań (ocena kompetencji pracowników i wymagań stawianych przez zadanie)
2. Indywidualne ustalanie celów, wspierane elementami coachingu i monitoringu.
3. Systematyczne przeprowadzanie ocen pracowniczych. Ocena jako narzędzie diagnozy potrzeb rozwojowych i określenia kroków rozwoju (szkolenia, itd.)
4. Pomoc i wsparcie przy realizacji zadań nowych i trudnych.
5. Wskazywanie na perspektywy rozwoju zawodowego. Planowanie indywidualnych ścieżek kariery.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Elementy kluczowe Zarządzania przez cele

- Kaskadowanie
- Zaangażowanie w program na wszystkich szczeblach organizacji
- Wspólne ustalanie celów przez menedżerów z podwładnymi
- Powiązanie celów indywidualnych z celami strategicznymi
- Precyzja formułowania celu
- Autonomia realizacji celu
- Ocena wyników pracy pracownika



METODA SMART - MĄDRY CEL

S

- **Sprecyzowany** – językiem i terminami zrozumiałymi dla osób realizujących (niezbyt ogólne i zbyt szczegółowe)

M

- **Mierzalny** – musi istnieć miara, według której rezultat będzie mierzony (liczby, data, procenty) oraz warunki pomiaru stopnia jego realizacji

A

- **Ambitny, akceptowalny** - cel powinien motywować do działania (tj. nie być zbyt łatwy do osiągnięcia)

R

- **Realny** – możliwy do osiągnięcia
- **Racjonalny** – zgodny z celami nadrzędnymi

T

- **Terminowy** – określony w czasie i możliwy do prześledzenia na każdym etapie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DELEGOWANIE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



44
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Delegowanie

- Delegowanie zadań
- Delegowanie kompetencji
- Delegowanie odpowiedzialności



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasady delegowania:

- Zdefiniuj zadanie i oczekiwany wynik
- Ustal termin wykonania zadania
- Dokładnie określ jak ma wyglądać wynik
- Ustal priorytety
- Deleguj odpowiedzialność
- Bądź gotów do udzielania rad i wskazówek
- Deleguj tylko bezpośrednim podwładnym
- Upewnij się, że pracownik wie co ma zrobić (zapytaj i podsumuj rozmowę – oczekiwany wynik i termin)
- Nie ingeruj za mocno przy występowaniu problemów



UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasada chwalenia „management by walking around”

„ Łap ludzi na dobrym wykonywaniu pracy”

Chwal nie tylko nieprzeciętne osiągnięcia,
ale dobrze wykonaną pracę!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



4 funkcje feedbacku

- Aspekt informacyjny
- Aspekt uczenia się
- Aspekt motywacyjny
- Wpływ na samoocenę



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jaka powinna być informacja zwrotna?

- **Natychmiastowa**
- **Szczera**
- **Rzeczowa**
- **Wspierająca**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



POCHWAŁA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pozytywna informacja zwrotna

FAKTY KORZYŚCI

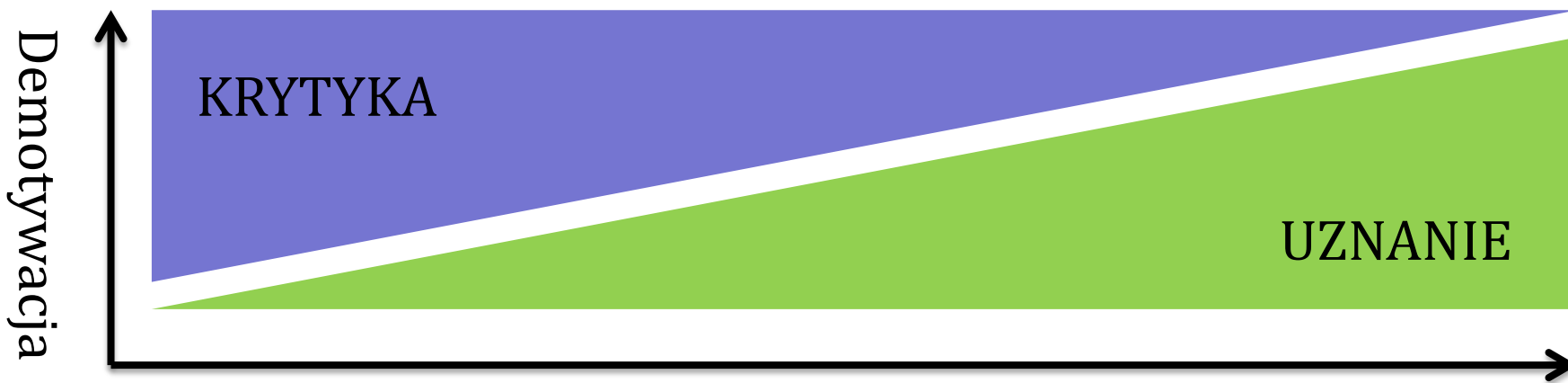
- Przedstawienie szczegółowych faktów (tak jak byśmy byli kamerą)
- "Znalazłeś sam usterkę i ją wyeliminowałeś zanim stanęła maszyn...."

UCZUCIA

- „Podoba mi się...”
- "Jestem pod wrażeniem..."
- "Ucieszyło mnie to..."



Same pochwały lub sama krytyka



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



Stagnacja
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KRYTYKA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Negatywna informacja zwrotna

FAKTY

- Wydarzenie, które miało miejsce
- Co się stało? Co ja zauważyłem?
- Jakie konkretne błędy, uchybienia się pojawiły
- "Od wczoraj na hali B są niezabezpieczone przewody".

USTOSUNKOWANIE/ UCZUCIA

- Jak to na mnie wpłynęło?
- Jak się czuję? Nazwij swoje negatywne emocje
- "Jestem wściekły, że Pan tego nie zabezpieczył do tej pory. Z tego powodu dziś rano musiałem przesunąć dwóch pracowników na inne stanowiska."

OCZEKIWANIA

- Czego oczekuję? Co osoba ma zrobić?
- "Proszę, aby pan natychmiast wziął się do pracy, zabezpieczył i sprawdził całą instalację na hali B. Ma Pan czas do 11.00"

KONTRAKT

- Czy jest Pan w stanie to wykonać?
- Czy możemy się tak umówić



OCENIANIE PRACOWNIKÓW



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Błędy oceny pracownika

Tendencje oceny	Tendencja do nadmiernej łagodności Tendencja do nadmiernej surowości Tendencje od uśredniania oceny
Błędy postrzegania	Efekt halo Ukryte teorie osobowości Efekt podobieństwa
Efekty wywołane kolejnością obserwacji	Efekt pierwszeństwa Efekt świeżości
Pozostałe efekty	Efekt nastroju



Jak unikać błędów?

- Przygotowanie się do rozmowy – dokonanie spontanicznej oceny i później jej weryfikacja
- Korzystanie z ustrukturyzowanych arkuszy ocen z opisanymi aspektami obserwacji
- Konsultacje z innymi w zakresie oceny
- Sporządzanie regularnych notatek (arkusz obserwacji)



Zasady oceniania

- Systematyczność
- Standaryzacja
- Efekt - wynikiem oceny powinien być profil mocnych i słabych stron pracownika



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Co oceniamy?

Ocena może dotyczyć takich kryteriów jak:

- wiedza
- umiejętności
- stopień realizacji celów
- wyniki pracy
- zachowania



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Proces systematycznej oceny

1

- Dokładana obserwacja osiągnięć i zachowania pracowników

2

- Regularny opis osiągnięć/ zachowania

3

- Ocena zachowania na podstawie określonych kryteriów



Trzy klasyczne formuły rozmów oceniających

- Formuła tell and sell (powiedz i oczekuj wykonania)
- Formuła tell and listen (powiedz i wysłuchaj)
- Formuła problem solving (rozwiązywanie problemów)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Funkcje rozmowy oceniającej

- Stymulacja do lepszej pracy
- Korekta
- Lepsze rozumienie zadań
- Diagnoza jakości pracy i jakości stosunków międzyludzkich
- Lepsze rozumienie i wzrost zaufania między kadrami kierowniczą a podległymi pracownikami
- Diagnoza możliwości rozwojowych ocenianego – potencjał + ścieżka rozwoju
- Poznawanie przez zatrudnionego celów strategicznych firmy i integracja z nimi celów osobistych



Zasady prowadzenie rozmowy oceniającej

- Zaplanowanie spotkania
- Odpowiedni wybór miejsca (rozmowa w 4 oczy)
- Zaplanowanie określonej ilości czasu
- Atmosfera życzliwości i wsparcia
- Podstawowa umiejętność osoby oceniającej – umiejętność słuchania
- Świadomość celów rozmowy oceniającej



Cele rozmowy oceniającej

- Korekta - polepszenie sposobu wykonywania obowiązków przez pracownika,
- Stabilizacja - utrwalenie pożądanych zachowań,
- Rozwój - zachęcenie do nabywania nowych umiejętności.

Rozmowa ma mieć prorozwojowy charakter!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Schemat rozmowa oceniającej

1

- Powitanie i stworzenie miłej atmosfery

2

- Określenie celów, treści rozmowy i metod postępowania

3

- Wspólny bilans osiągnięć i pracy:
 - samoocena pracownika
 - ocena przełożonego
 - czas na reakcję
 - aktualne problemy pracownika w miejscu pracy

4

- Omówienie perspektyw zawodowych i możliwości rozwoju

5

- Podsumowanie wyników i pozytywne zakończenie



COACHING



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Definicja coachingu

Definicja za International Coach Federation:

- Coachingiem nazywamy relację między coachem a osobą lub grupą osób, skoncentrowaną na podejmowanych przez nią działaniach zmierzających do osiągnięcia założonych celów, wizji, pragnień.

Definicja Erickson College:

- Coaching to partnerska współpraca między coachem i coachowanym.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cel coachingu

- Zmiana



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota coachingu

Coach

- Prowadzi proces (metodologia)
- Zadaje pytania
- Udziela informacji zwrotnych
- Motywuje
- Inspiruje

Klient (coachowany)

- Określa swoje cele rozwojowe
- Tworzy różne opcje – możliwe rozwiązania
- Podejmuje decyzje
- Wprowadza zmiany – odpowiedzialność po stronie klienta



Coach a

- Trener
- Mentor
- Doradca



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Etapy coachingu/sesji coachingowej

15%

- Diagnoza
- Budowanie relacji
- Kontakt

70%

- Określenie celu
- Tworzenie możliwych rozwiązań i wybór opcji
- Stworzenie planu działania

15%

- Zadania
- Feedback klienta



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Coaching w pracy menadżera

- Coachingowy styl zarządzania
- Prowadzenie coachingu z pracownikami



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wady menadżera – coacha

- nierówna relacja (władza)
- założenia dotyczące relacji i wcześniejszych doświadczeń
- ryzyko dyrektywności (dawania rad, narzucania rozwiązań)
- coaching jako proces dyscyplinujący
- obciążenie menadżera (zagrożenie realizacji celów)



Dziękuję za uwagę

Projekt:

„NAUKA – Nowoczesna Administracja
Uczelni i Kadra Akademicka”

Projekt współfinansowany ze środków Unii
Europejskiej w ramach Europejskiego
Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

