



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence
development
straight way
to your
success!*

*„Kij czy marchewka? – czyli jak efektywnie motywować pracowników?
Jak wspierać pracowników do osiągnięcia lepszych wyników?”*

**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach
projektu:**

***NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni
i Kadra Akademicka***

„Motywowanie i ocenianie, coaching”

Opracowanie: Barbara Jaśkiewicz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*„Zarządzanie dotyczy ludzi,
jego zadaniem jest uczynić ludzi zdolnych do
wspólnego wysiłku (działania, wykonania),
uczynić ich mocne strony efektywnymi,
a słabe nieistotnymi.”*

Peter Drucker



Wprowadzenie do tematu motywacja

*Praca, która sprawia przyjemność nie męczy, a wręcz przeciwnie –
przynosi zadowolenie.*

Automotywacja – Co mnie motywuje? Co mnie demotywuje?

Co mnie motywuje?	Co mnie demotywuje?



Motywacja a manipulacja

Aby zrozumieć istotę motywacji należy ją jasno odróżnić od różnych form wywierania wpływu, z którymi jest ona często mylona. Chodzi tu przede wszystkim o nacisk (fizyczny bądź psychiczny) i manipulację.

Nacisk fizyczny ze strony przełożonego lub współpracowników polega na cierpieniu fizycznym (poprzez czynniki zewnętrzne) pracownika. (opracowanie własne)

Przykład:

- Szef dużego, międzynarodowego koncernu zaczyna konferencję takimi słowami: „Moi Panowie, po północy będziemy mieli czas na małą przekąskę”. Dodatkowo ustawia klimatyzację na bardzo niską temperaturę w myśl przekonania, że zmarznięci menadżerowie nie zasną.

Reakcje pracownika na nacisk fizyczny:

- Apatia
- Rezygnacja
- Frustracja, Agresja, Gniew

Nacisk fizyczny nie tylko prowadzi do cierpienia fizycznego, związanego z działaniem szkodliwych czynników zewnętrznych, ale też stymuluje pracownika do wzięcia odwetu.

Nacisk fizyczny nie ma nic wspólnego z motywacją, mimo tego, że często jest z nią mylony. Motywacja jest czymś innym od mobilizacji.

Innym przykładem wywierania wpływu, często mylonym z motywacją jest **nacisk psychiczny**. Polega on na lekceważeniu, a nawet pogardzie danej osoby zazwyczaj poprzez przełożonych lub też starszych i bardziej doświadczonych kolegów. Dana osoba stawiana jest przed wyborem wykonania danego polecenia albo poniesienia srogich konsekwencji jego nie wypełnienia (groźba). Specyficzną formą nacisku psychicznego jest mobbing. (opracowanie własne)

Przykład:

- Szef odrzuca propozycję listu swojego pracownika ze słowami: „Jestem wprawdzie za pracą zespołową, ale gdy wyśle Pan ten list, nie możemy już dalej ze sobą współpracować.”

Również ta forma wywierania wpływu ma niewiele wspólnego z motywacją. Psychiczny i fizyczny nacisk współzależną od siebie i bardzo często występują razem.



Trzecim rodzajem wpływu jest manipulacja. **Manipulacja** to celowo inspirowana interakcja społeczna mająca na celu oszukanie osoby lub grupy ludzi, aby skłonić je do działania sprzecznego z ich dobrem. Autor manipulacji dąży zwykle do osiągnięcia korzyści osobistych kosztem poddawanych niej osób. (opracowanie własne)

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.

Przykład manipulacji:

- Dyrektor personalny średniego przedsiębiorstwa obawia się oporu ze strony swoich pracowników podczas wprowadzenia zmian opartych na jego decyzjach. Dlatego też dostarcza swoim pracownikom tylko takich informacji, które zmuszają ich do akceptacji tych decyzji. Stwarza przy tym pozory wolnego wyboru (Dyrektor personalny dla własnej korzyści selektywnie przekazuje informacje pracownikom).
- Nowo przyjęty pracownik ma dużo ciekawych pomysłów. Starsi i bardziej doświadczeni pracownicy myślą, że chce im odebrać możliwość awansu, a tego chcą uniknąć za wszelką cenę. Dlatego przydzielają mu łatwe i mało odpowiedzialne zadania, tłumacząc przy tym swoim przełożonym, iż pracownik jest nieudolny. Na skutek niedostatecznych i błędnych informacji nowy pracownik popełnia przy okazji kilku ważnych negocjacji same gafy. W końcu zostaje zwolniony.

Nie sprawdzone, błędne i niedostateczne informacje uzupełniają się wzajemnie z tzw. szeptaną propagandą.

Techniki manipulacji:

- Programowanie, ukrywanie prawdziwych celów
- Selektywne przekazywanie informacji, zatajanie informacji
- Niedostateczne lub błędne informacje, jednostronna argumentacja
- Ograniczenie i utrudnianie kontaktów, wymiany informacji
- Odwoływanie się do uczuć, wykorzystywanie uczuciowości
- Szeptana propaganda, niesprawdzone twierdzenia
- Systematyczne nagradzanie oczekiwanego zachowania

Manipulacja nie ma także nic wspólnego z motywacją. Krótkotrwale przynosić ona może pozytywne efekty, lecz w perspektywie długotrwałej wpływa bardzo destruktywnie na relacje pomiędzy pracownikami i przełożonymi, a także między pracownikami. Jeżeli zostaną odkryte



prawdziwe intencje osoby manipulującej, zrujnowana zostaje relacja zaufania do tego stopnia, iż praktycznie nie jest możliwa dalsza współpraca.

Nacisk psychiczny i fizyczny stosują przede wszystkim osoby z autorytetem zewnętrznym. Z zarządzaniem łączą przede wszystkim władzę, egzekwują oni posłuszeństwo pracowników i wymuszają na nich określone zachowanie stosując wyżej wymienione formy wpływu.

Zapamiętaj:

Nie można mówić o motywacji w sytuacjach, w których:

- Stosowany jest nacisk
- Pogardzana jest osoba pracownika
- Manipuluje się jego zachowaniem

Notatki



Motywacja - podstawowe pojęcia

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

Słowo „motywacja” pochodzi od łacińskiego, *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 jako siła poruszająca, wprawiająca w ruch).

U podstaw mechanizmów motywacji leżą zarówno **procesy emocjonalne** (nastroj, pobudzenie) jak i **poznawcze** (ciekawość poznawcza, oczekiwania, aspiracje, fantazje, marzenia).

Komponenty ludzkiego zachowania:

- **Kierunek** (rozważanie różnych alternatyw działania, podejmowanie decyzji o ukierunkowaniu energii)
- **Siła** (intensywność zachowania, wielkość włożonych sił)
- **Wytrzymłość** (upór w dążeniu do celu)

Dlaczego człowiek zachowuje się tak, a nie inaczej w danej sytuacji?

Co porusza go i motywuje go, żeby pracować tak dużo?

Aby wytłumaczyć ludzkie zachowanie należy uwzględnić dwa czynniki:

- Osobę z jej potrzebami i celami
- Sytuację, czyli istniejące warunki zewnętrzne, które skłaniają do podjęcia lub zaniechania określonego działania

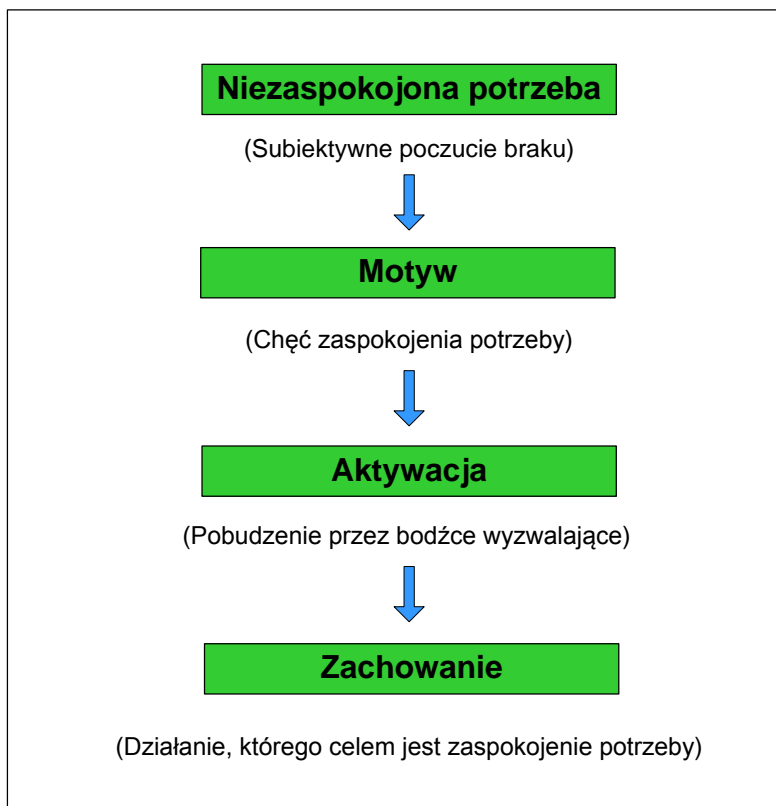
Dopiero wzajemny wpływ **motywów**, które znajdują się w obrębie danej osoby i **bodźców wyzwalających**, które są właściwościami danej sytuacji prowadzi do określonego zachowania. Wszystkie działania podejmowane lub zaniechane są wynikiem wzajemnego wpływu między jednostką a sytuacją, motywem a bodźcem wyzwalającym.

Motywy - powody działania, siły napędowe ludzkiego zachowania. Są one niejako wewnętrznym motorem, napędzającym ludzi do osiągnięcia celów, podejmowania działań. Zaliczamy do nich:

- Potrzeby
- Wartości
- Wyobrażenia
- Przyzwyczajenia
- Zainteresowania

Bodźce wyzwalające - zmienne sytuacyjne (pochodzą ze środowiska), które uaktywniają motywy w taki sposób, że dochodzi do działania. To czy dany motyw zostanie aktywowany zależy przede wszystkim od indywidualnej i subiektywnej oceny właściwości danej sytuacji.

Pojęcie motywacji obejmuje proces rozpoczynający się od zaistnienia niezaspokojonych potrzeb i motywów. Próbuje wyjaśnić, dlaczego i w jaki sposób zachowanie zostaje wprawione w ruch, wyposażone w energię i skierowane na określony cel, który ma wartość zaspokajającą dane potrzeby i motywy.



Rysunek. Przebieg procesu motywacyjnego (opracowanie własne na podstawie: *Führen, Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*, Rainer Niermeyer, Nadia Postall)

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)

Dzielimy ją na:

- Pozytywną (dążenie do osiągnięć) vs. negatywną (unikanie kary)
- Wewnętrzną (ze względu na samą treść działania) vs. zewnętrzną (ze względu na nagrody i kary zewnętrzne)

Motywacja do pracy oznacza chęć, dążenie i gotowość jednostki do wkładania wysiłku w wykonywaną pracę. Powstaje ona poprzez interakcję motywów z bodźcami wyzwalającymi (czynnikami sytuacyjnymi). Jej siłę i natężenie określają wysokość postawionych celów, trudność zadania. Wpływają tym samym na włożony wysiłek.

Najważniejsze motywy, związane z motywacją do pracy:

- Osiągnięcia
- Relacje międzyludzkie



- Władza
- Status społeczny
- Ciekawość

Najważniejsze czynniki zewnętrzne (właściwości sytuacji zewnętrznej):

- Atmosfera w pracy
- Styl zarządzania
- Wynagrodzenie oraz systemy kar i nagród
- Właściwości zadania (odpowiedzialność, kompleksowość, możliwość podejmowania decyzji)
- Kultura organizacyjna

Rodzaje motywacji

Motywacja wewnętrzna - tendencja jednostki do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na samą treść tej aktywności (tzn. samo wykonywanie zadania jest nagradzające). Motywacja wewnętrzna jest wywoływana przez motywy i potrzeby.

Praca jest sama w sobie wynagradzająca.

Nastawienie do pracy wynikające z wewnętrznej motywacji podnosi dobre samopoczucie, poprawia zdolności uczenia się, jak również obniża koszty związane z nadzorem i dyscyplinowaniem pracowników. Zwłaszcza w przypadku złożonych i niejasnych celów zwiększa zaangażowanie pracowników i umożliwia wykorzystanie wspólnych zasobów. Podnosi kreatywność i innowacyjność pracy zespołowej.

Motywacja zewnętrzna - działanie realizowane jest ze względu na zewnętrzne wobec niego czynniki, mające być konsekwencją jego wykonywania lub efektywnego zakończenia.

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

Polityka zewnętrznej motywacji próbuje przez nagrody lub sankcje skłonić pracowników do działania.

Motywacja wewnętrzna vs. motywacja zewnętrzna

Mimo istnienia wielu zalet motywacji zewnętrznej, ukryte koszty i zyski jej stosowania nie równoważą się. Łatwo jest zniszczyć morale w pracy, ciężiej jest je natomiast odbudować. Stosowanie nagród i kar może przynosić pozytywne efekty, jeżeli stosowane są one sytuacyjnie i indywidualnie w przypadku każdego pracownika. I tak np. u pracownika mającego silną potrzebę finansową, nagrody finansowe stoją na pierwszym miejscu. Nie należy zapominać jednak o motywacji wewnętrznej, silne zorientowanie na nagrody może bowiem „pogrzebać” motywację wewnętrzną.



Czynniki zwiększające motywację wewnętrzną:

- kontakty interpersonalne i komunikacja
- konsultacyjne zarządzanie (autonomia podwładnych, możliwość podejmowania decyzji, informacyjne stosowanie nagród i kar, konsultowanie pomysłów)
- partycypacja i jakość pracy zespołu
- zainteresowanie zadaniem i wynikiem (im większa wiedza na temat danego zadania i im większa odpowiedzialność za nie, jak również im intensywniejsze przeżycie sukcesu, tym większa motywacja wewnętrzna)
- odczuwana sprawiedliwość (np. w kwestii zarobków)

Czynniki obniżające motywację wewnętrzną:

- niesprawiedliwe traktowanie (np. jeżeli wynagrodzenie jest oceniane jako niższe w porównaniu do wynagrodzenia innych pracowników, mających podobne kwalifikacje)
- kontrola i ingerencja (im większa ingerencja pracodawcy w wykonywanie zadań przez wysoko zmotywowanych pracowników, tym większy spadek ich motywacji. Pracownicy odnoszą wrażenie, że ich zaangażowanie nie jest należycie doceniane.)
- nagroda vs. rozkaz (rozkazy ograniczają możliwość decydowania o sobie, mają charakter kontrolny, prowadzą od obniżenia motywacji wewnętrznej aż do silnej demotywacji)
- systemy bonusów/zmienne wynagrodzenie (im silniej wynagrodzenie jest powiązane z uzyskiwanymi wynikami w pracy, tym większe prawdopodobieństwo wyparcia motywacji wewnętrznej)

Notatki



Teorie motywacji

Teoria hierarchii potrzeb (Abraham Maslow, 1971)

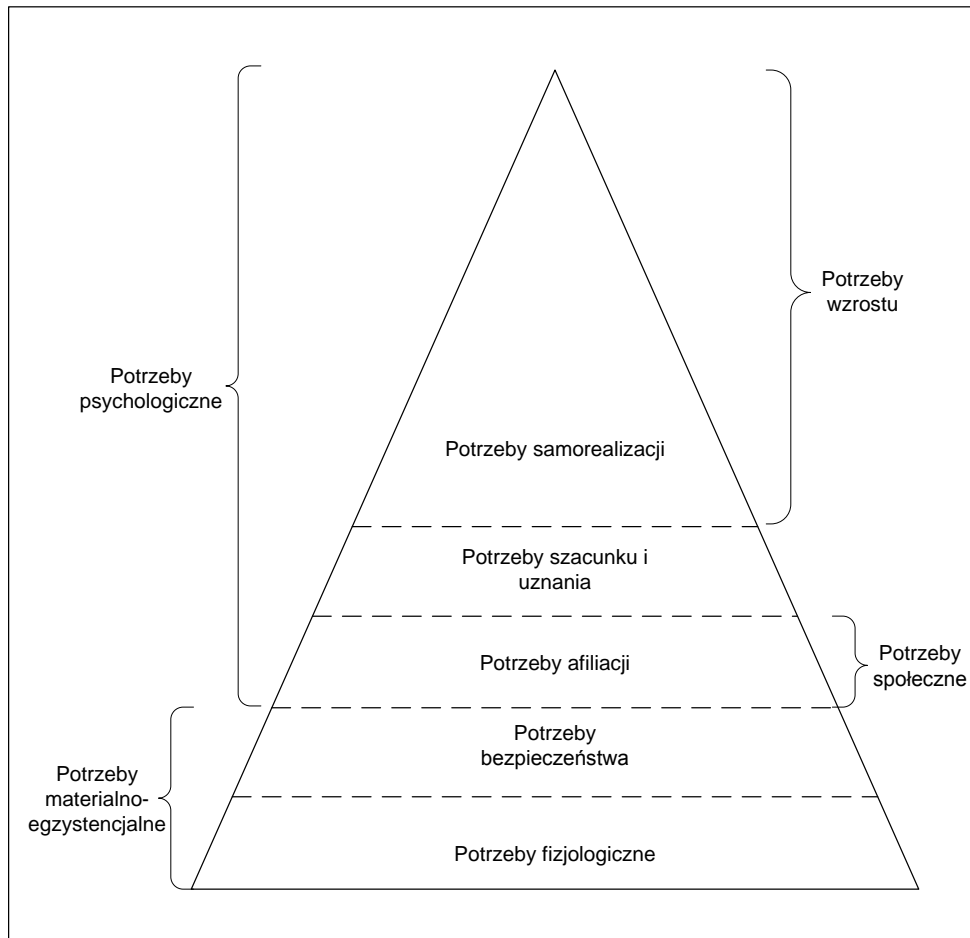
Jedną z prototypowych teorii motywacji jest A. Maslowa teoria hierarchii potrzeb. Według niej, źródłem motywacji są potrzeby człowieka, sprowadzające się do pięciu podstawowych:

- 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)

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

Potrzeby popychają ludzi do ich zaspokojenia poprzez określone działania, przy czym proces ten nie ma końca. Proces zaspokajania potrzeb ma charakter hierarchiczny: najpierw zaspokojone muszą zostać potrzeby podstawowe, a następnie potrzeby wyższego rzędu.

Teoria motywacji Maslowa zakłada obecność dwóch mechanizmów motywacyjnych: potrzeb niedoboru (D-needs) oraz potrzeb wzrostu (B-needs), niekiedy zwanych przez Maslowa metapotrzebami. Na oba rodzaje potrzeb autor używa określenia instynktopodobne, podkreślając w ten sposób ich biologiczną naturę. Są one podobne do instynktów, ale nie tak kategoryczne w swoim działaniu.



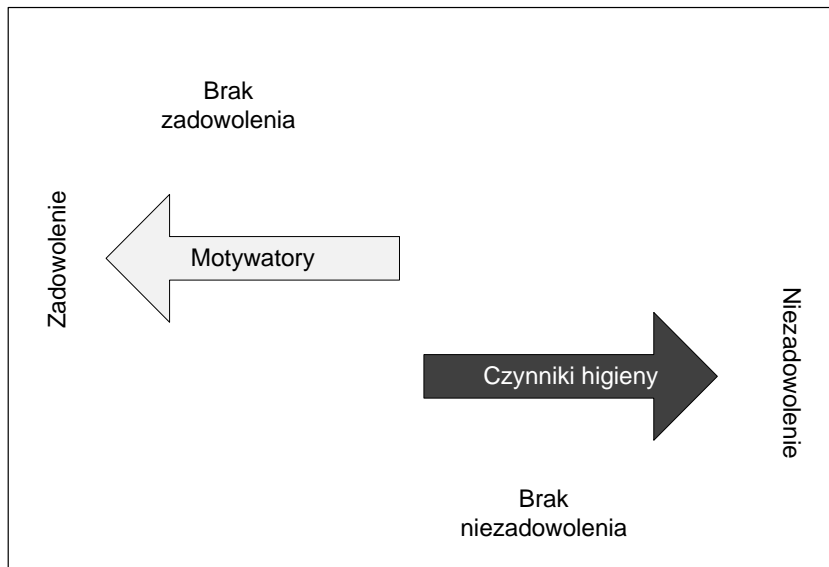
Rysunek. Piramida hierarchii potrzeb (Maslow, 1971)

Do potrzeb typu B należą potrzeby samorealizacji, samourzeczywistnienia. Potrzeby te przybierają różne formy, zależne od indywidualnych preferencji jednostki. Dużą rolę w tej grupie potrzeb przypisuje się potrzebom poznawczym, potrzebie wiedzy, potrzebie rozumienia świata. Motywacja polegająca na zaspokojeniu tych potrzeb jest samoaktualizacją, mechanizmem stawania się sobą. Charakter tej motywacji jest dość niejasny. Maslow wyraża ją przez metafory i mówi, że jest to czysta radość tworzenia, ekspresja samego siebie, osiągnięcie człowieczeństwa.



Dwuczynnikowa teoria motywacji (Frederick W. Herzberg, 1968)

Herzberg (1968) na podstawie badań empirycznych poczucia zadowolenia/niezadowolenia z pracy wyodrębnił dwa czynniki znacząco wpływające na stopień odczuwanego zadowolenia z pracy: czynniki higieny psychicznej i motywatory. Motywatory to potrzeby, które prowadzą do satysfakcji, natomiast czynniki higieny to potrzeby, które prowadzą do braku satysfakcji.



Rysunek. Dwuczynnikowa teoria Herzberga (opracowanie własne na podstawie: *Führen, Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*, Rainer Niermeyer, Nadia Postall)

Czynniki higieny psychicznej (czynniki kontekstu) to takie zmienne pracy, których negatywne nasilenie lub też pogorszenie prowadzi do niezadowolenia z pracy i tym samym demotywacji. Związane są one głównie z fizycznymi warunkami pracy, relacjami interpersonalnymi i stylem zarządzania. Gdy warunki higieny są spełnione, pracownik nie jest wprawdzie niezadowolony z pracy, ale też nie jest zmotywowany do tej pracy.

Powód: Polepszenie czynników higieny psychicznej jest czymś oczywistym!

Przykład: Zakładamy, że w przypadku pracownika X spełnione są czynniki higieny. Nie oznacza to, iż jest on bardzo zadowolony ze swojej pracy i jej środowiska. Pod wpływem działania tych warunków wypełnia on najprawdopodobniej swoje obowiązki, ale nie robi tego z zaangażowaniem i pełnym poświęceniem.

Najważniejsze czynniki higieny psychicznej (zwane także czynnikami stabilizującymi):

- 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

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

Ważne jest rozróżnienie tych dwóch czynników.

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.

Teoria ta stworzyła podwaliny pod rozwój koncepcji tzw. wzbogacania pracy (*job enrichment*). Zakłada ona, że skoro satysfakcje i motywacje pracowników wywodzą się z samej natury pracy, należy dążyć do takiego przeorganizowania pracy, które zmaksymalizowałyby motywatory.

Notatki



Jak utrzymać motywację pracowników? Motywowanie przez unikanie i eliminację demotywacji

Motywować można również poprzez unikanie potencjalnej lub zmniejszanie istniejącej już demotywacji.

Demotywacja jest potocznie rozumiana jako zmniejszony napęd do działania. Jest ona przeciwieństwem motywacji. Oba te pojęcia można zatem traktować jako krańce jednego kontinuum. Jednakże należy pamiętać, iż jednostka może być zmotywowana do określonego działania, ale do innego zdemotywowana. Zdemotywowany jest ten pracownik, który nie działa aktywnie, ani też nie przejawia inicjatywny w miejscu pracy. Nie oznacza to jednak, iż nie wykonuje on powierzonych mu zadań, tylko, że brak mu przy tym zaangażowania. Swoją energię lokuje bardzo często w czynności, które nie są związane z pracą, np. w hobby, czas wolny, rodzinę. Własne osiągnięcia i wyniki pracy ocenia zazwyczaj negatywnie.

Ogólne przejawy demotywacji:

- Nieustannie pojawiają się nowe konflikty.
- Możliwości przejmowania odpowiedzialności nie są wykorzystywane przez pracowników.
- Pracownicy, dla których ważna była 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.

Pięć ilościowych wskaźników demotywacji:

- Zwolnienia chorobowe
- Ilość błędów
- Fluktuacja pracowników
- Uczestnictwo w specjalnych projektach, czy też imprezach zakładowych
- Ilość wniosków racjonalizatorskich

Demotywacja powstaje na skutek działania wielu czynników, np. niepewnej sytuacji na rynku, grożącemu bezrobociu, czy też pesymistycznej wizji przyszłości. Najczęściej odpowiedzialna jest



za nią kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Praca nie sprawia satysfakcji wtedy, gdy nie tłumaczy się jej sensu i celu, pracownicy są wiecznie krytykowani i niesprawiedliwie wynagradzani. Oczywiście czasem przyczyny leżą po stronie pracownika. Być może wybrał on zły zawód, lub dana praca nie spełnia jego oczekiwań. Czasem czynniki niezależne od pracownika są odpowiedzialne za demotywację, tak jak np. sposób komunikacji, wymiana informacji czy też relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami.

Systematyka demotywatorów, związanych z różnymi poziomami wpływu:

- 1. Poziom organizacji:** Wszystkie czynniki związane z organizacją, a więc polityka firmy, strategia, kultura organizacyjna, wynagradzanie, komunikacja etc., jak również czynniki wpływające ujemnie na: wartości, na sensowność wykonywanej pracy, na subiektywnie postrzegany zakres odpowiedzialności, na urozmaicenie i rozwój zawodowy.
- 2. Poziom zespołu:** Problemy związane z bezpośrednim otoczeniem, zazwyczaj relacje przełożony - podwładny, style zarządzania.
- 3. Poziom jednostki:** cechy osobowości, charakter, nastawienie, oczekiwania, wewnętrzne konflikty (np. konflikt ról).

Życie organizacji tak jak życie każdego pracownika przeplatają okresy motywacji i demotywacji. Demotywująca atmosfera w pracy rozprzestrzenia się jak wirus, zmniejszając nie tylko szanse na remotywicję (zwiększenie motywacji) osób zdemotywowanych, ale także zwiększając grono pracowników zdemotywowanych.

Kto jest szczególnie narażony na demotywację?

- Osoby z tendencją do łatwego ujawniania demotywacji, szybkiej utraty zainteresowania
- Osoby z niewielkim zapalem do pracy i z niskim poczuciem sprawstwa (przydatności i efektywności własnego działania)
- Osoby o wysokiej potrzebie osiągnięć
- Osoby aktywowane głównie przez bodźce zewnętrzne (niska motywacja wewnętrzna)

Twoje zadanie: Jak unikać demotywacji? Odwołując się do wcześniej wymienionych czynników i poziomów ich wpływu wyróżnić można następujące możliwości redukcji demotywacji:

1. Poziom organizacji:

- Informuj swoich pracowników o celach i strategiach przedsiębiorstwa. Zdefiniuj wkład swojego zespołu w realizację tych celów.
- Wyjaśniaj zmiany (planowane i zachodzące w firmie) jak również podjęte decyzje. Zwiększaj w ten sposób ich akceptację.
- Przemyśl dokładnie, w którym momencie wprowadzania zmian poinformować i włączyć pracowników w ten proces? Pamiętaj, że im wcześniejsze stadium zmian tym lepiej. Odczucie współdecydowania, współtworzenia zwiększa nie tylko akceptację i zaangażowanie, ale również poczucie odpowiedzialności za przebieg i sukces projektu.



2. Poziom zespołu:

- Zaplanuj kroki rozwojowe, usprawniające pracę zespołu (analiza istniejących i ukrytych konfliktów, wypracowanie sposobów rozwiązywania problemów)
- W ocenie pracowników najbardziej demotywuje sposób zarządzania przełożonego. Dokonaj refleksji własnego stylu zarządzania w kontekście oczekiwań swoich pracowników. Jakich narzędzi zarządzania używasz świadomie i w jakim celu?
- Okazuj zainteresowanie swoimi pracownikami i ich pracą. Nie zapominaj o szacunku i uznaniu, chwal swoich pracowników! Włączaj ich w proces podejmowania decyzji.

3. Poziom jednostki:

- Rozmawiaj otwarcie z pracownikami o spostrzeganych przez nich barierach motywacyjnych. W rozmowach w cztery oczy analizuj wspólnie z pracownikiem czynniki negatywnie wpływające na jego motywację. Wspólnie opracowuj możliwe rozwiązania.
- Oferuj pracownikom swoją pomoc i wsparcie przy realizacji indywidualnych celów. Dbaj o to, aby cele te były sformułowane pozytywnie i określone w czasie.
- Przy doborze pracowników uwzględniaj nie tylko fachowe kompetencje, ale także kompetencje społeczne (niektóre czynniki osobowościowe wskazują na większe ryzyko demotywacji).

Skutki demotywacji:

Demotywacja prowadzi może do znaczącej utraty satysfakcji płynącej z danej pracy, spadku produktywności i w końcu do głębokiego niezadowolenia z pracy. Demotywacja połączona z niezadowoleniem z pracy może być bardzo kontraproduktywna (np. prowadzi może do mobbingu).

Notatki



Jak motywować pracowników? Narzędzia motywacyjne menadżera

Warunkiem efektywnego motywowania pracowników jest:

- Pełen respektu i zaufania stosunek do pracowników
- Zainteresowanie i akceptacja ich potrzeb
- Gotowość do wspierania zaspokojenia tych potrzeb i realizacji indywidualnych celów pracowników
-

Poniższe propozycje nie są w stanie zastąpić pełnej zaufania relacji przełożony-podwładny. Oferują one raczej przegląd możliwych instrumentów, przy pomocy, których, osoba zarządzająca może stworzyć na tyle motywujące warunki, uwzględniając potrzeby i motywacje swoich pracowników, aby pracownik mógł sam siebie motywować.

Na podstawie wielu badań wyszczególnić można główne instrumenty efektywnego motywowania pracowników:

- **Motywowanie poprzez ustalanie celów**
- **Motywowanie poprzez delegowanie**
- **Udzielanie informacji zwrotnej**

Ustalanie i wyznaczanie celów – elementy zarządzania przez cele

Motywowanie poprzez ustalanie celów

Dla wyjaśnienia znaczenia celów w procesie motywowania pomocna jest teoria oczekiwań (Vroom, 1964). Vroom mówi o trzech czynnikach wyjaśniających uruchomienie określonego działania: wartości celu, instrumentalności działania i oczekiwaniach dotyczących jego osiągnięcia.

Trzy komponenty motywacyjne:

- **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

Komponenty te w taki sposób wyznaczają gotowość do podjęcia określonego działania:

Gotowość działania = f (wartość celu x instrumentalność x oczekiwanie sukcesu)



Motywacja jest zatem iloczynową funkcją wartości celu (czy cel jest dla mnie ważny?), jego instrumentalności (czy prowadzi do określonych skutków?) i oczekiwań dotyczących jego osiągnięcia (jakie są szanse na jego osiągnięcie?).

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

Przykład: Pracownik X osiągnął w ubiegłych latach bardzo wysokie wyniki i odniósł wiele sukcesów. W myśl polityki firmy czeka go niebawem awans na stanowisko kierownicze nowego oddziału firmy.

Następujące procesy oceny mogą mieć miejsce:

1. Jak wysokie jest prawdopodobieństwo, że odniesie on sukces na nowym stanowisku? Pracownik X ocenia swoje zdolności i umiejętności, porównuje własne doświadczenia z pracą na stanowisku kierowniczym. Czy podoła stawianym mu wymaganiom i oczekiwaniom?
2. Jakie będą konsekwencje objęcia przez niego tego stanowiska? Z jednej strony czeka go wyższe wynagrodzenie i uznanie, z drugiej strony ograniczenie czasu wolnego i czasu dla rodziny.
3. Jak ważny jest dla pracownika X awans zawodowy? Jaką pozycję zajmuje w jego hierarchii wartości? (Wartości rodzinne vs. kariera zawodowa)

Jeżeli po dokonaniu tych ocen pracownik X stwierdzi, że sprosta nowym zadaniom i że zadania te są atrakcyjniejsze niż zadania dotychczas przez niego wykonywane to przyjmie propozycję awansu.

Zastosowanie teorii w praktyce:

Zgodnie z teorią oczekiwań pracownicy osiągają dobre efekty wówczas, gdy:

- Rozumieją swoje zadania i je akceptują.
- Mają możliwości ich realizacji i osiągnięcia oczekiwanych wyników.
- Oczekiwana nagroda za osiągnięty rezultat jest dla nich atrakcyjna, tzn. jeżeli mieści się w ich systemie wartości, to warta jest zachodu. Wartość nadaje kierunek aktywności, natomiast możliwości warunkują osiągnięcia.
- Relacja nagrody do osiągniętego rezultatu jest przez nich uznawana za sprawiedliwą i oceniają pozytywnie.

Pomocne w rozpoznaniu motywacji pracowników są regularnie przeprowadzane rozmowy. Ich celem w myśl teorii oczekiwań może być określenie:



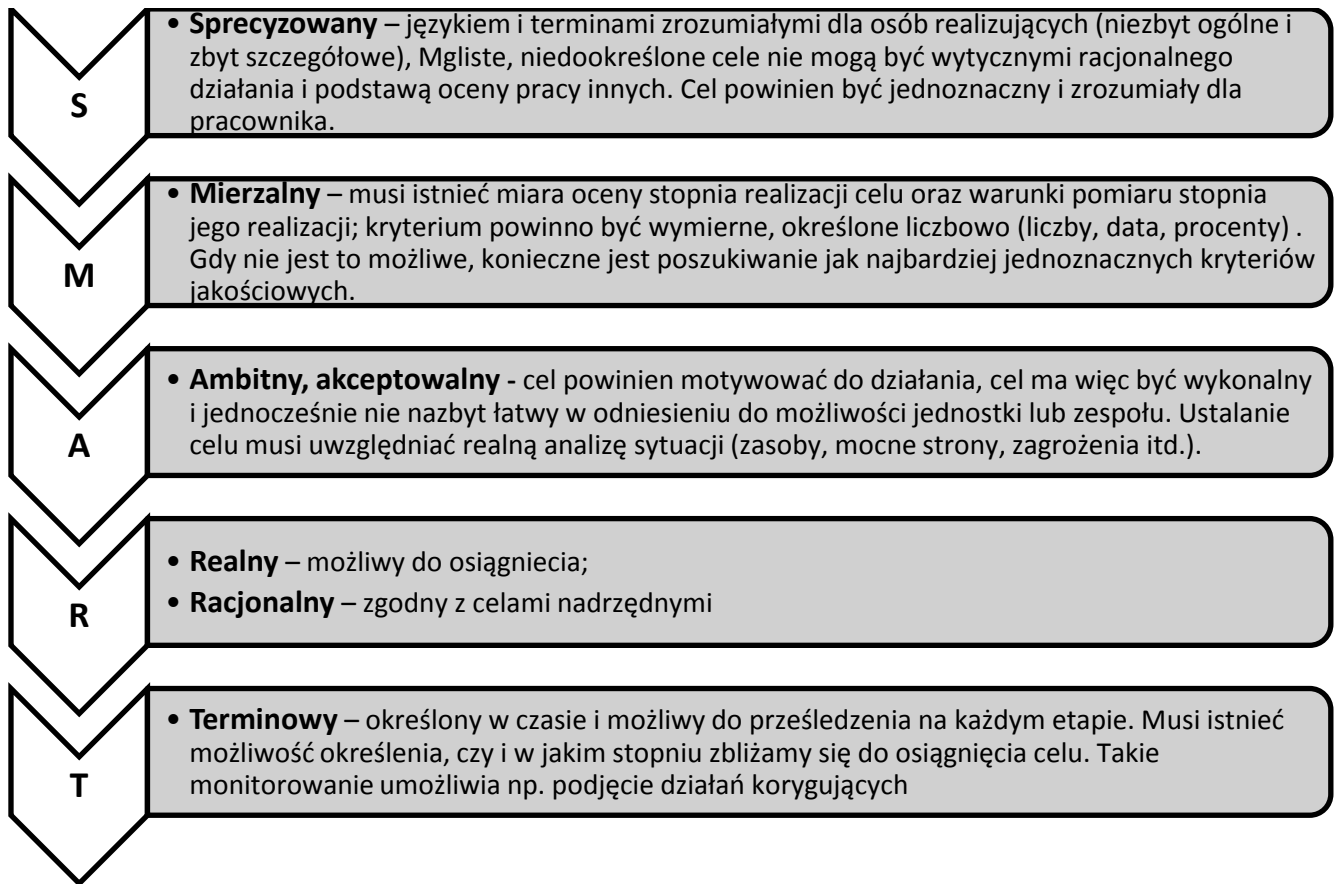
- **Oczekiwania sukcesu.** Jak wysoko pracownik ocenia możliwość samodzielnego osiągnięcia wyznaczonych celów, samodzielnej realizacji powierzonych zadań? Jakie przeszkody dostrzega w realizacji zadań: czynniki zewnętrzne (trudności organizacyjne, brak wsparcia) czy też wewnętrzne? (niedostateczne kwalifikacje)
- **Wartości celu (zadania).** W jaki sposób pracownik ocenia nagrody, które czekają na niego w zamian za osiągnięcie wyznaczonych celów? Chodzi tu zarówno o nagrody materialne (odwołanie do polityki motywacyjnej organizacji), ale także o nagrody wewnętrzne (większa odpowiedzialność, możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji jak również samodzielne ich podejmowanie).
- **Instrumentalności celu.** Czy osiągnięcie danych celów prowadzi do konsekwencji ważnych z punktu widzenia pracownika (np. awans, możliwość kariery zawodowej)? Czy pracownik widzi bezpośrednią zależność pomiędzy swoimi działaniami, a konsekwencjami tych działań?

Elementy kluczowe zarządzania przez cele:

1. Zaangażowanie w program na wszystkich szczeblach organizacji – postulowany program
2. Wspólne ustalanie celów przez menadżerów z podwładnymi – zasada partycypacji.
3. Powiązanie celów indywidualnych z nadrzędnymi celami strategicznymi.
4. Precyzja formułowania celu.
5. Autonomia realizacji planów (sposobu realizacji celów).
6. Ocena wyników pracy pracownika.

Ustalanie i wyznaczanie celów

Cele, jakie sobie i innym stawiamy, powinny wyrażać rzeczywiste interesy organizacji, na rzecz, której działamy. Muszą być, z jednej strony, realistyczne, z drugiej - na tyle ambitne, by stanowić dla zaangażowanych stron wyzwanie i prowadzić do rozwoju organizacji. Brytyjscy konsultanci posługują się akronimem **SMART** jako regułą mnemotechniczną (ułatwiająca zapamiętywanie), uwypuklającą najistotniejsze kryteria, które sensowne cele winny spełniać (angielski przymiotnik smart ma konotacje wybitnie pozytywne i znaczy "zmyślny", "bystry", "elegancki").



Aby cel był możliwy do zrealizowania powinien być odpowiednio sformułowany. Sposób sformułowania celu jest sygnałem na ile jest on precyzyjnie wytyczony. Tylko precyzyjnie sformułowane cele pozwalają określić konkretny sposób ich realizowania, wytyczyć plan działania.

Notatki



Motywowanie przez delegowanie

Delegowanie to przekazywanie zadań wraz z przeniesieniem odpowiedzialności za to zadanie oraz kompetencji (uprawnień do podejmowania decyzji w ramach tego zadania).

Delegujemy:

- Zadania
- Kompetencje (uprawnienia)
- Odpowiedzialność

Delegując pamiętaj:

- 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

Notatki



Udzielanie informacji zwrotnej – pochwała i krytyka jako instrumenty regulujące zachowanie

Wpływ informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach na motywację

Brak informacji o wyniku jest czynnikiem redukującym motywację, natomiast zwrotna informacja o postępach jest czynnikiem podtrzymującym, a nawet wzmagającym motywację. Jednak zewnętrzna informacja czy ocena, niepozostająca w oczywistym związku z wykonaniem, może być dezorganizująca i wygaszająca motywację. Ocena ta jest szczególnie ważna, gdy pracownik sam nie potrafi ocenić postępu swoich działań. Chodzi tu nie tyle o wartościowanie wyniku, co raczej o ocenę relacji między wynikiem zakładanym i osiągniętym. Informacja pozwalająca stwierdzić, że działanie zbliża się do wyniku, jest ważną przesłanką podtrzymania motywacji. Informacja, że jest źle, bo czynność nie zbliża do wyniku, lub nawet od niego oddala, staje się przesłanką korekty zachowania i mobilizacji, czasem zaś przesłanką przerwania działania.

Informacja zwrotna polega na przekazaniu pracownikowi lub współpracownikowi swoich spostrzeżeń i odczuć na temat jego sposobu postępowania/wykonania zadań.

Informacja zwrotna umożliwia:

- Wyjaśnienie wspólnych oczekiwań odnośnie zachowania i wyników w pracy, a co za tym idzie większe zrozumienie
- Refleksje własnego sposobu zachowania w stosunku do innych
- Porównanie własnego obrazu siebie z obrazem posiadanym przez innych
- Uzyskanie potwierdzenia i wzmocnienia poczucia pewności siebie
- Unikanie nieporozumień i „niewypowiedzianych” konfliktów

Informacja zwrotna jest nieodłączną częścią wielu rozmów z pracownikami, np.: rozmowy oceniającej wyniki pracy i potencjał pracownika, rozmowy zmierzającej do ustalenia i kontroli wspólnych celów. Jej zadaniem jest wzmocnianie zachowań pozytywnych poprzez pochwały i korygowanie zachowań negatywnych poprzez krytykę. Sytuacyjny Feedback, a więc udzielony szybko w stosunku do zaistniałej sytuacji ma dużą siłę sterującą danym zachowaniem. Jest jednym z najprostszych instrumentów zarządzania.

Przekazywanie informacji pozytywnych

Rozmowa oceniająca jest doskonałą okazją do nauczenia się trudnej sztuki dostrzegania osiągnięć pracownika. Osoba prowadząca taką rozmowę musi pamiętać, że:

1. Należy szanować pracowników i odpowiednio przekazywać im wyrazy uznania.
2. Do przekazywania informacji pozytywnych trzeba się odpowiednio przygotować.
3. Formę przekazywania informacji pozytywnych trzeba starać się dopasować do indywidualnych cech pracownika.



Pochwała:

U (uczucia / ustosunkowanie pozytywne) + **F** (fakty)

Podoba mi się..., ucieszyło mnie..., zaimponowało mi..., jestem zachwycony...

„Jestem pod wrażeniem uzyskanego przez Ciebie wyniku! Gratuluję! Myślę, że osiągnąłeś to dzięki swoim umiejętnościom prowadzenia zespołu.”

Asertywną pochwałą nie jest zdanie w stylu „kija i marchewki”:

„Masz świetne wyniki, teraz musisz uważać, żeby tak trzymać.”

Ani też porównywanie do innych: „Jesteś lepszy od Eli.”

Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych

1. Należy bezwzględnie przyjąć zasadę, że wszelka krytyka musi być konstruktywna.
2. Trzeba bardzo starannie przeanalizować różnice między samooceną pracownika a oceną menedżera.
3. Ustalenie przyczyn niewłaściwego wykonywania zadań.
4. Ocena może dotyczyć wyników pracy bądź zachowań, nigdy zaś ludzi.
5. Krytyka musi być rzeczowa.
6. Prowadzący rozmowę musi być szczególnie wyczulony na kwestie komunikacji niewerbalnej.
7. Odpowiedni dobór słów.
8. Należy stale pamiętać o możliwości odmiennego odbioru tych samych sformułowań przez różnych pracowników.
9. „Zasada kanapki”
10. Przełożony musi traktować rozmowę jako dialog służący wspólnemu rozwiązywaniu problemów.

Krytyka - procedura FUO + 2K

1. FAKTY

„Paweł, umówiliśmy się, że będziesz przysyłał mi raporty, co tydzień w poniedziałek. W poprzednim tygodniu dostałam go w środę rano, dzisiaj jest wtorek i nie dostałam go do tej pory.”

2. USTOSUNKOWANIE / UCZUCIA -

„Nie zgadzam się na takie opóźnienia. Twoje tłumaczenia nie są przekonujące.”

„Czuję się zawiedziony (...).”

3. OCZEKIWANIE - „Oczekuję, że raport będzie na mojej skrzynce zawsze w poniedziałek rano.”

(oczekiwania mogą być sformułowane w postaci asertywnej prośby, polecenia lub pytania motywującego)

4. KONKRET - Chciałabym go dostać dziś do 16.00

5. KONTRAKT - Czy możemy się tak umówić?



Twoje zadanie:

- Analizuj własny sposób oceny pracowników. Pamiętaj o efektach wpływających na ocenę (np. efekt dobrej relacji)! Twoja ocena wpływa bezpośrednio na motywację lub demotywację pracowników.
- Bądź świadomy własnego demotywującego zachowania (niesprawiedliwa i błędna ocena, brak uznania i szacunku dla pracowników)!
- Dbaj o regularny Feedback! Feedback to najlepsze narzędzie oceny! Ma dużą wartość diagnostyczną dla pracowników (informacje o kompetencjach, poziomie wykonania zadania) i siłę sterowania zachowaniem (np. zmiana sposobu działania poprzez konstruktywny feedback).

Notatki



Ocenianie pracowników

Błędy popełniane przy ocenie

Ocenianie pracowników polega na wydawaniu sądów wartościujących – na ten proces mają wpływ różne czynniki, w tym przekonania oraz system wartości osoby oceniającej. Najczęściej popełniane błędy:

1. Brak obiektywizmu.
2. Błąd etykietowania (szufladkowania).
3. Błąd atrybucji przyczynowych – nie znamy intencji leżących u podstaw ludzkich działań, lecz jedynie ich skutki.
4. Błąd Pigmaliona (samospełniająca się przepowiednia).
5. Efekt pierwszego wrażenia.
6. Transfer stereotypu estetycznego.
7. Konformizm oceniającego (błąd tendencji centralnej).
8. Błąd liberalizmu / błąd nadmiernej surowości.
9. Dogmatyzm.
10. Zjawisko promieniowania.
11. Efekt halo.
12. Efekt Horna.
13. Efekt kontaktu.
14. Błąd projekcji.
15. Błąd atrybucji.
16. Branie pod uwagę wyłącznie ostatnich wydarzeń.

Jak unikać błędów oceny? – Efekt otoczenia

- trzeba dokonać spontanicznej oceny pracownika, następnie po kilku dniach poddać ją weryfikacji
- należy korzystać z ustrukturyzowanych arkuszy ocen z opisanymi aspektami obserwacji
- można poprosić o ocenę innych
- należy robić regularne notatki



Zasady oceniania pracowników

Znaczenie systematycznej oceny pracowników

Systematyczna i standaryzowana ocena pracowników pozwala oszacować wcześniejsze osiągnięcia pracownika, określić potencjał jego rozwoju oraz ewentualnie dostrzec konieczność jego wparcia, dodatkowego szkolenia. Na podstawie oceny pracowników powstaje profil mocnych i słabych stron pracownika, który z kolei jest podstawą do planowania indywidualnych działań wspierających i szkoleń.

Zalety oceny pracowników

Korzyści dla pracownika: potwierdzenie własnych osiągnięć, większa chęć poprawy, lepsze radzenie sobie z uwagami krytycznymi, pewność dzięki regularnej analizie własnych postępów, bardziej obiektywny obraz samego siebie i korekta błędnej oceny własnej osoby, większa motywacja do pracy dzięki bardziej realistycznym perspektywom zawodowym.

Korzyści dla przełożonego: systematyczna ustrukturyzowana weryfikacja wiedzy i stopnia wydajności pracowników, kontrola adekwatności wymogów stanowiska do faktycznego profilu pracownika, wspólne ustalanie celów i działań rozwojowych, dzięki czemu zwiększa się poziom aprobaty pracowników, lepsze osiągnięcia pracowników dzięki wzrostowi motywacji.

Korzyści dla przedsiębiorstwa: ocena pracowników: wpływa na większą przejrzystość sytuacji przedsiębiorstwa, umożliwia rozpoznanie ognisk konfliktów i trudności, pozwala lepiej dostosować wymogi stanowiska do umiejętności pracownika, pozwala na analizę obecnego potencjału, na przykład w odniesieniu do planowanych zmian w przedsiębiorstwie.

Kryteria oceny

Kryteria oceny są wymaganiami, od których zależy sukces.

Dzięki kryteriom osiągamy obiektywizację osiągnięć. Osiągnięcia można mierzyć na podstawie zdefiniowanych kryteriów, np.:

- Wiedzy,
- Umiejętności,
- Realizacji celów,
- Wyników pracy,
- Zachowania.

Poziomy oczekiwanej wydajności

- ocena wydajności zorientowana na wynik, wyrażona liczbowo - wydajność związana ze sprzedażą i obrotem, liczbą reklamacji klientów, wskaźnikami błędów, itd.
- ocena zachowania pracownika



Poziomy kryteriów oceny

1	Kompetencja jest bardzo mała lub jej brak („słaba strona”)
2	Kompetencja jest wprawdzie rozpoznawalna, ale wymaga dalszego szkolenia
3	Częściowa kompetencja
4	Wyraźna kompetencja
5	Bardzo duża kompetencja (szeroka praktyka)
6	Ogromna kompetencja (osoba „bardzo profesjonalna”)

Przykładowy opis kryteriów oceny na podstawie zachowania na stanowisku kierowniczym

Kryterium	Opis na podstawie zachowania
Określenie celu/ kontrola	<ul style="list-style-type: none"> - określa cele wspólne z pracownikiem, - kontroluje i omawia osiągnięcie wytyczonych celów wspólnie z pracownikami; - opracowuje plany konkretnych działań na podstawie jasnych kryteriów pomiaru.
Motywowanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - interesuje się osobistymi sprawami pracownika; - zwalcza niezdrową konkurencję wewnątrz firmy i zapobiega izolowaniu się jednostek oraz działów firmy; - wspiera pracowników, ich kompetencje i umiejętności;
Informacje zwrotne/ coaching	<ul style="list-style-type: none"> - w delikatny sposób prowadzi rozmowy oceniające, wskazuje na potrzebę zmiany zachowania; - domaga się informacji zwrotnych dotyczących swojej osoby i na ich podstawie stara się zmieniać swoje zachowanie; - jest wiarygodny jako coach.
Zarządzanie konfliktami	<ul style="list-style-type: none"> - ponosi konsekwencje w przypadku przedłużających się niepowodzeń; - rozmowy dotycząc konfliktów (różne cele/różne poglądy) prowadzi w sposób rzeczowy i konkretny; - przejmuje odpowiedzialność za własne błędy, przyznaje się do nich.

Notatki



Proces oceny

Systematyczna ocena odbywa się w trzech etapach:

1. Dokładna obserwacja osiągnięć i zachowania pracowników, obserwacja przeprowadzona w odpowiednio długim czasie,
2. Regularny opis zachowania (ocena będzie bardziej zrozumiała dzięki dokładnemu opisowi)
3. Ocena zachowania na podstawie określonych kryteriów.

Ocena - pomocne narzędzie

Poniższy schemat obserwacji i oceny z uwzględnieniem przykładowych kryteriów jest narzędziem systematyzującym proces oceny pracownika.

	Treści wypowiedzi	Zachowanie
1. Poszczególne spostrzeżenia		
2. Opis zachowania		
3. Ocena z uwzględnieniem kryteriów wymagań stanowiska		

Notatki



Rozmowy oceniające

Istota rozmowy oceniającej

1. Formuła tell and sell („powiedz i oczekuj wykonania”)
2. Formuła tell and listen („powiedz i wysłuchaj”)
3. Formuła problem solving („rozwiązywanie problemów”)

Właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca spełnia następujące funkcje:

- Stymulacja
- Korekta
- Lepsze rozumienie zadań
- Diagnoza jakości pracy i jakości stosunków międzyludzkich
- Lepsze rozumienie i wzrost zaufania między kadrą kierowniczą a podległymi pracownikami
- Diagnoza możliwości rozwojowych ocenianego
- Poznawanie przez zatrudnionego celów strategicznych firmy i integracja z nimi celów osobistych

Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę oceniającą

1. Spotkanie powinno zostać zaplanowane z 1-2-tygodniowym wyprzedzeniem.
2. Odpowiedni wybór miejsca spotkania.
3. Rozmowa oceniająca musi być prowadzona w cztery oczy.
4. Na rozmowę należy zaplanować odpowiednią ilość czasu. Twierdzenie „rozmowa oceniająca powinna trwać wystarczająco długo” nie zawsze się sprawdza – ilość rzadko przechodzi w jakość; sztuczne przedłużanie nie prowadzi do wartościowych rezultatów.
5. Rozmowa oceniająca powinna być prowadzona w atmosferze życzliwości i wsparcia.
6. Podstawową umiejętnością osoby oceniającej powinna być umiejętność słuchania.
7. Oceniający musi mieć świadomość celów, jakie w trakcie spotkania należy osiągnąć, i konsekwentnie do nich dążyć.

Celem rozmowy oceniającej jest:

- Polepszenie sposobu wykonywania obowiązków przez pracownika,
- Utrwalenie pożądanых zachowań,
- Zachęcenie do nabywania nowych umiejętności.



Obydwie strony powinny się przygotować

Przełożony ustala termin rozmowy i prowadzi ją; powinien wysłać pracownikowi wcześniej zaproszenie na rozmowę, aby ten mógł się przygotować. Przygotowując się, pracownik powinien wziąć pod uwagę:

- samoocenę opartą na kryteriach oceny i własnej wydajności,
- opinię na temat konieczności dalszego kształcenia się i perspektyw kariery,
- oczekiwania w stosunku do umiejętności kierowniczych swojego przełożonego,
- ocenę wydajności przełożonego

Lista kontrolna przed rozmową	
Przygotowane pytania	<ul style="list-style-type: none"> • Co się pracownikowi w ostatnim czasie szczególnie udało? Co powinien zmienić, poprawić? • Jakie są według moich obserwacji mocne strony pracownika? • Jakie są moim zdaniem jego braki – odwołanie do kryteriów oceny? • Czy i jaki dostrzegam brak wiedzy, który może utrudnić pracownikowi realizację zadań? • Które z podjętych w przyszłym roku działań wspierających powinny wpłynąć na rozwój pracownika? Jak mogę wesprzeć pracownika w jego rozwoju (coaching, nowe obszary zadań, w których będzie mógł wykorzystać zdobyte kwalifikacje itd.)? • Jakie perspektywy rozwoju i kariery ma pracownik? • Co zaobserwowałem w ostatnim okresie we współpracy z tym pracownikiem? Jakie w związku z tym są moje życzenia i oczekiwania wobec niego?
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie dokumenty, notatki będą mi potrzebne podczas prowadzenia rozmowy? • Objaśnienie: zaproszenie, termin i miejsce rozmowy, ustalenie porządku miejsc siedzenia. • Jakie możliwe źródła zakłócające rozmowę należy wyeliminować?
Cele	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są moje cele w tej rozmowie? • Jakie cele rozmowy ma pracownik?
Realizacja	<ul style="list-style-type: none"> • Jak rozpocznę rozmowę? (cel: stworzenie pozytywnej atmosfery rozmowy) • Co jest głównym wątkiem rozmowy? (przedstawienie własnych spostrzeżeń, argumentacja oceny, omówienie pożądanych metod postępowania itd.) • Jakie techniki komunikacji świadomie stosuję? (np. unikanie reaktancji/oporu strony przeciwnej, przesłania w pierwszej osobie liczby pojedynczej, techniki pytań, techniki argumentacji, aktywne słuchanie itd.) • Na jakie negatywne reakcje, względnie kontrargumenty, muszę być przygotowany? Za pomocą jakiej strategii rozmowy będę mógł obalić argumenty rozmówcy? • Jak powinno wyglądać zakończenie rozmowy, by móc stworzyć podstawę do dalszej konstruktywnej współpracy?

Opracowano na podstawie: Anke von der Heyde, Boris von der Linde, „Techniki prowadzenia rozmów dla kadry zarządzającej“, Warszawa 2009



Przebieg rozmowy oceniającej

Rozmowa ta ma ułatwić akceptację wystawionej przez przełożonego oceny i systemu ocen pracownika. Bardzo pomocna jest wcześniej przygotowana koncepcja rozmowy, zawierająca najważniejsze pytania.

Rozmowa oceniająca – schemat

1. Powitanie i stworzenie miłej atmosfery rozmowy.
<ul style="list-style-type: none">Nawiązanie do tematu, który pracownika osobiście dotyczy.
2. Określenie celów i treści rozmowy.
<ul style="list-style-type: none">Omówienie celów, treści rozmowy i metod postępowania.
3. Wspólny bilans osiągnięć i pracy.
3.1. Samoocena pracownika.
<ul style="list-style-type: none">Daj pracownikowi możliwość ustosunkowania się do swoich osiągnięć.Uważnie słuchaj, sporządzając notatki.Przerywaj tylko wtedy, gdy jest to absolutnie konieczne dla zdobycia dalszych informacji.
3.2. Ocena przełożonego.
<ul style="list-style-type: none">Wprowadzenie: przedstaw swój punkt widzenia.Ustosunkuj się do samooceny pracownika, potwierdź ją lub ewentualnie skoryguj.Uzasadnij ocenę, posługując się faktami, liczbami, datami.W przytaczanych argumentach uwzględniaj zachowanie pracownika.Wymieniaj pozytywne aspekty w formie informacji zwrotnych.W ocenie pracownika podpieraj się konkretnymi przykładami.
3.3. Czas na reakcję
<ul style="list-style-type: none">Cel: Daj pracownikowi możliwość okazania swoich uczuć (radości, niezadowolenia, złości, rozczarowania).Spróbuj rozpoznać na podstawie odczuć pracownika jego ukryte potrzeby, oczekiwania, motywacje.
3.4. Aktualne problemy pracownika w miejscu pracy.
<ul style="list-style-type: none">Próbuj wspólnie z pracownikiem znaleźć przyczyny problemów.Znajdź wspólnie z nim możliwości rozwiązań tych problemów.Omów wspólnie z nim, jak będzie wyglądać w przyszłości wasza współpraca.
4. Omówienie perspektyw zawodowych i możliwości rozwoju.
<ul style="list-style-type: none">Zdobywanie kwalifikacji w drodze dalszego kształcenia.Przygotowanie do pracy i pomoc w realizacji nowych zadań (training on the job).Wskazanie na perspektywy rozwoju zawodowego.Omówienie i określenie celów pracy i rozwoju.
5. Podsumowanie wyników i pozytywne zakończenie.
<ul style="list-style-type: none">Warto uzyskać zgodę pracownika w kwestii oceny osiągnięć pracownika.Pracownik otrzymuje zapewnienie pomocy i wsparcia, co go jeszcze bardziej motywuje do pracy.Pracownik otrzymuje zapewnienie pomocy, która wpłynie na jego rozwój.

Na podstawie: Anke von der Heyde, Boris von der Linde, „Techniki prowadzenia rozmów dla kadry zarządzającej“, Warszawa 2009



Na zakończenie rozmowy – ocena przełożonego

Podczas rozmowy może mieć miejsce ocena przełożonego – pracownik ocenia przełożonego, dzieli się swoimi spostrzeżeniami na temat współpracy. Następuje to dopiero po tej części rozmowy, która dotyczy oceny pracownika.

Podczas takiej rozmowy ważne jest właściwe podejście do krytyki – jako przełożony słuchaj uważnie, notuj, pozwól się wypowiedzieć pracownikowi, bądź otwarty na uwagi i propozycje.

Przebieg corocznej rozmowy z pracownikiem

1. Powitanie i stworzenie pozytywnej atmosfery rozmowy.

Rozpocznij rozmowę, przedstaw jej cele i treści.

Określ planowany czas rozmowy.

2. Wspólny bilans osiągnięć i pracy w minionym roku.

Omów z pracownikiem, w jakim stopniu zostały zrealizowane cele ustalone podczas ostatniej corocznej rozmowy:

- Nazwij te cele, treści i metody realizacji.
- Czy wszystkie określone wcześniej cele zostały zrealizowane? Jeśli nie, jakie czynniki przeszkodziły pracownikowi w ich osiągnięciu? Co było tego przyczyną?
- Czy pracownik sprostał stawianym mu wymaganiom (odnośnie do osiągnięć i zachowania)? Jeśli nie, co było tego przyczyną?
- Czy metody rozwoju były skuteczne? Czy pracownik mógł zastosować zdobytą wiedzę w praktyce? Jeśli nie, dlaczego?

Pracownik powinien mieć w takiej rozmowie także możliwość oceny swoich osiągnięć. Na końcu przełożony dzieli się z pracownikiem swoimi spostrzeżeniami i dokonuje ostatecznej oceny. Chodzi o to, aby obydwie strony przedstawiły swoje poglądy, zarówno zbieżne, jak i się różniące. Różnice zdań pozostają i należy je zawsze dokumentować w formularzu ocen.

- Określ wspólnie z pracownikiem, jakie są jego najważniejsze słabe i mocne strony (po trzy).
- Zapytaj pracownika, jak się sam postrzega, sprawdź, na ile jego sposób postrzegania siebie różni się od postrzegania go przez innych.

3. Plany i cele stawiane na następny rok.

Na tym etapie określone są cele na kolejny rok, omawiane są plany rozwoju i kariery zawodowej pracownika i ustalane metody jego rozwoju.

- Jakie cele powinno się ustalić wspólnie z pracownikiem? (Jakie są kryteria pomiaru? W jakim stopniu cele uzależnione są od systemu wynagradzania zmiennego?)
- Jakie są wyobrażenia pracownika związane z celami? Czy oczekuje dla siebie nowych zadań/funkcji? Do jakich zadań się według ciebie nadaje?
- Jakie wymogi powinien w przyszłości spełniać pracownik (oczekiwania przełożonego odnośnie do osiągnięć/zachowania pracownika)?
- Jakie środki pomogą pracownikowi w osiągnięciu celów i spełnieniu wymagań? Czego pracownik może się nauczyć dzięki zastosowaniu tych środków?



4. Informacje zwrotne odnośnie do zarządzania i współpracy.

W dalszej kolejności powinny być omówione kwestie dotyczące wzajemnej współpracy, komunikacji, jak również wsparcia przełożonego.

- Jak ogólnie oceniana jest współpraca między pracownikiem a przełożonym?
- Na ile zachowanie przełożonego spełnia oczekiwania pracownika?
- Czy i na ile przełożony okazał pracownikowi wsparcie, którego pracownik domagał się w ostatniej całorocznej rozmowie?

5. Podsumowanie wyników i pozytywne zakończenie.

Pracownik powinien mieć zawsze możliwość ustosunkowania się zarówno do oceny własnych osiągnięć, definicji celów, do przebiegu rozmowy, jak i aspektów swojej pracy. Najlepiej, jeśli swoje opinie utrwali w formie pisemnej. Na zakończenie powyższej rozmowy obydwie strony wypełniają formularz oceny i go podpisują. Dzięki podpisowi treści rozmowy przyjmują charakter bardziej zobowiązujący. Zarówno przełożony, jak i pracownik tym samym deklarują zgodność pisemnej dokumentacji z treściami rozmowy.

Na podstawie: Anke von der Heyde, Boris von der Linde, „Techniki prowadzenia rozmów dla kadry zarządzającej“, Warszawa 2009

Najważniejszą cechą dobrze prowadzonej rozmowy oceniającej jest jej prorozwojowy charakter.

Notatki



Coaching

Definicje 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.

Istota coachingu

Istota coachingu polega na zmianie. Coaching przeprowadzamy po to, aby „coś” się zmieniło. O jakiego rodzaju zmianę będzie chodzić, zdecyduje coachowany pracownik, określając swój cel rozwojowy. Generalnym motywem menedżera proponującego pracownikowi coaching jest lepsze wykorzystanie jego potencjału, wzrost wydajności. Pracownik ma pracować mądrzej.

Istotą coachingu jest kreowanie takiego rozumienia siebie i otoczenia, dzięki któremu coachowany:

- po pierwsze, nadaje kierunek swojemu życiu i swojej pracy poprzez jasne określenie priorytetów (Co jest dla mnie ważne?) i związanych z nimi celów (Co pragnę osiągnąć?),
- po drugie, jest świadom tego, że ma wiele możliwości do wyboru (Jakie działania przybliżą mnie do wybranego celu?),
- po trzecie, bierze odpowiedzialność za swoje życie i pracę i świadomie decyduje o ich jakości (Jaki będzie mój następny krok?).

Coaching jest sposobem powiedzenia pracownikowi „Cenię cię, wiąże z tobą przyszłość i zapraszam do budowania czegoś większego, czegoś ambitniejszego”.

Co charakteryzuje coaching?

Coaching charakteryzuje się metodycznym posługiwaniem się pytaniami w celu zmiany sposobu myślenia o sobie i o okolicznościach, z jakimi coachowany ma do czynienia. Pytania wyprowadzają go poza powtarzające się wzorce i nawyki myślowe, poza nieuświadomione przekonania sterujące życiem i pracą. Metodyczne i świadome stosowanie pytań skłania osobę do zmiany zachowań, co ma pozytywny wpływ na osiąganie celów.

W trakcie coachingu coach świadomie ceduje odpowiedzialność za zmianę oraz rezultaty na osobę, która jest coachowana. Idealna rozmowa coachingowa jest wolna od wszelkich nacisków. Menedżer musi tolerować lub akceptować niezależność pracownika. To on samodzielnie i odpowiedzialnie będzie decydował o dotyczących go sprawach.



Zasady zastosowania coachingu w zakładach pracy

Literatura sugeruje, iż coachem niekoniecznie powinien być przełożony pracownika, a może to być doświadczona osoba z tej samej, a nawet z innej jednostki organizacyjnej. Między coachem a podopiecznym powstają inne relacje i stosunki, niż między przełożonym a pracownikiem i układ podporządkowania służbowego może wręcz zakłócać prowadzenie coachu.

Wykorzystanie coachingu w pracy menadżera

10 przykazań menedżera-coacha

1. *Nie krzywdź.* Jeżeli masz jakieś wątpliwości, co robić, to lepiej nie rób nic. Nie interweniuj, jeżeli wiesz, że mogłoby to wyrządzić krzywdę klientowi.
2. *Miej wiarę w siebie i pewność siebie.* Dopóki postępujesz zgodnie z zasadami etycznymi i masz szczerzy zamiar, żeby pomagać coachowanemu, dopóty istnieje duża szansa, że faktycznie mu pomagasz.
3. *Zaangażuj serce i duszę w podejście, które jest ci bliskie.* Zaangażowanie przekłada się na efektywność i często jest zaraźliwe. Na pewno będzie miało pozytywny wpływ na coachowanego.
4. *Dawaj nadzieję coachowanemu.* Nadzieja jest bardzo ważnym czynnikiem, którego nie można pominąć w żadnym procesie zmiany. Dawanie ludziom nadziei, że potrafią osiągnąć to, co zamierzają, przynosi nadzwyczajne rezultaty.
5. *Od czasu do czasu spójrz na sytuację coachingową z perspektywy osoby, którą coachujesz.* To, jak efektywny będzie coaching, lub to, jak efektywna będzie relacja coachingowa, zależy od oczekiwań coachowanego. Sposób, w jaki coachowany postrzega ciebie, i to, jak doświadcza przymierza coachingowego, wpływa na to, czy osiągnie rezultaty, czy nie. Dlatego bardzo ważne jest, byś zbierał od coachowanego informacje zwrotne dotyczące procesu, w którym coachowany uczestniczy.
6. *Pracuj nad relacją coachingową.* Jeżeli relacja, którą wytworzysz z coachowanym, jest dobra, istnieją większe szanse na zmianę na lepsze niż wtedy, kiedy ta relacja jest zła. Dlatego zwracaj uwagę na relację między tobą a twoim coachowanym. Wyraźnie podkreślaj, że zależy ci na tym, aby była ona silna.
7. *Jeżeli okaże się, że nie potrafisz dojść do porozumienia z coachowanym, znajdź innego coacha, który cię zastąpi.*
8. *Dbaj o siebie tak, abyś był zdrowy i zadowolony.* Bardzo ważne jest, żebyś dbał o swoją atrakcyjność, kompetencje, stabilność, zdrowie, poczucie szczęścia, empatię, ciepło i zaufanie. Wrażenie, które wywierasz, ma duże przełożenie na twoją pracę.
9. *Kieruj się świeżym spojrzeniem. Nie miej uprzedzeń, nie zakładaj tego, co może się wydarzyć.*
10. *Nie martw się, nie przejmuj się działaniami, które wykonujesz.* Badania pokazują, że specyficzne techniki czy konkretne interwencje przynoszą efekty, ale te efekty nie są tak duże jak te, które powoduje dobra relacja. Dobra relacja międzyludzka leczy, uzdrawia.



10 zasad menedżera-coacha

1. *Jasność* – klarownie przekazuj informacje.
2. *Wspieranie pracowników* – bądź zaangażowany we wspieranie członków zespołu.
3. *Tworzenie w pracownikach poczucia pewności siebie* – zaangażuj się w tworzenie i podtrzymywanie dobrego zdania o sobie u każdego członka zespołu.
4. *Współdziałanie* – dbaj o atmosferę partnerstwa, w której wygrywają wszyscy albo nikt.
5. *Perspektywa* – skoncentruj się na interesach firmy i interesach ludzi.
6. *Ryzyko* – zachęcaj pracownika do wprowadzania innowacji oraz do nauki poprzez działanie i starania.
7. *Cierpliwość* – wykraczaj poza krótkookresowe cele na rzecz takiej wizji czasu i działania firmy, która umożliwi osiągnięcie długookresowych zysków i najważniejszych celów.
8. *Zaangażowanie* – bądź zainteresowany pracownikiem.
9. *Poufność* – chroń informacje o wszystkich relacjach w zespole.
10. *Szacunek* – darz cały personel (i poszczególnych pracowników) dużym szacunkiem oraz postępuj w taki sposób, aby zapewnić sobie szacunek pracowników.

Wady prowadzenia coachingu przez przełożonego

Prowadzenie coachingu przez przełożonego to duże wyzwanie dla obu stron. Taki rodzaj współpracy wiąże się z dużym poziomem wartości i zaufania, a jest to dużo trudniejsze w relacji podwładny - przełożony. Trudność wynika z tego, iż przełożony poza coachingiem ma też obowiązek oceniania pracy swojego pracownika. Dodatkowo musi oddzielić sprawy poufne, o których dowiedział się w czasie sesji, od informacji ogólnodostępnych. Łatwo tu o nieświadome popełnienie błędu, czyli przypadkowe przekazanie nieodpowiednich informacji. Obecna popularność coachingu menedżerskiego stanowi rezultat tendencji do redukcji kosztów - organizacje chcą po prostu zredukować koszty zatrudnienia zewnętrznych coachów i w związku z tym odpowiednio szkolą swoich menedżerów - takie rozwiązanie nie zawsze skupia się na dobru pracowników, tylko na wynikach biznesowych.

Złe strony prowadzenia coachingu przez przełożonego, to między innymi:

- pojawienie się ryzyka dyrektywności („wiem lepiej, umiem lepiej, mam większe doświadczenie”) - przełożony narzuca swoje zdanie pracownikowi, nie dając mu szansy na wykazanie się;
- w wypadku menedżera-coacha relacja nie jest całkowicie symetryczna i partnerska, natomiast coaching prowadzony przez coacha zewnętrznego zakłada pełne partnerstwo między coachem a coachowanym;
- menedżer-coach często koncentruje się na poprawie wyników pracownika, skupia się na wynikach biznesowych;
- obie strony dysponują już jakimś zestawem przekonań dotyczących ich relacji, a w przypadku coachingu zewnętrznego relacja dopiero się tworzy;
- nawet wtedy, kiedy menedżer chce coachować pracowników i robi to dobrze, ciągle w oczach danego pracownika może uchodzić za personę, która ma moc, by wysysać, dyscyplinować lub stworzyć w pracy piekło, a coaching nie jest procesem dyscyplinującym;



- utrudnieniem jest także to, iż pracownik zawsze wie, że przełożony dysponuje jakimś zakresem władzy w stosunku do niego;
- przejście roli coacha przez przełożonego może spowodować, że nie zdoła on osiągnąć celów zawodowych, a coaching stanie się ich głównym zadaniem w pracy;
- rola przełożonego często pozostaje w opozycji do roli coacha – zadaniem menedżera jest zarządzanie zasobami i dostarczanie wyników na odpowiednim poziomie, coach natomiast ma pomóc klientowi, by ten pomógł sobie samemu (w momencie, kiedy coach staje się odpowiedzialny za wyniki, które klient ma osiągnąć, lub kiedy, korzystając ze swojego autorytetu, wywiera wpływ na klienta, żeby ten podjął jakąś akcję, porzuca coaching i staje się menedżerem);
- menedżer może mieć trudność z powstrzymaniem się od dawania rad i podpowiadania rozwiązań, a zamiast tego wytworzyć w trakcie rozmowy klimat, który umożliwi coachowanemu odnalezienie własnych rozwiązań; jest to spowodowane tym, że menedżerowie mogą:
 - być przyzwyczajeni do tego, by udzielać odpowiedzi, co czasami przeradza się w nawyk, z którego nie zdają sobie sprawy
 - mieć poczucie utraty statusu, kiedy nie zaoferują rozwiązań
 - nie wierzyć, że pracownik jest zdolny do tego, żeby odkryć wewnątrz siebie rozwiązanie
 - żywić przekonanie, że ich umiejętność coachowania będzie wzmocniana, kiedy podpowiedzą rozwiązanie
 - nie zgodzić się z rozwiązaniem zaproponowanym przez pracownika, odgrywając cudowne przedstawienie pod tytułem „ja wiem lepiej”, co będzie mało efektywne

Reasumując: trudno oddzielić od siebie rolę coacha i przełożonego, ponieważ układ podporządkowania służbowego może zakłócać prowadzenie coachu, dlatego dużo bardziej użyteczne jest, kiedy coaching prowadzi ktoś formalnie niezwiązany z danym pracownikiem.

Notatki



Bibliografia

- Anke von der Heyde, Boris von der Linde, „Techniki prowadzenia rozmów dla kadry zarządzającej“, Warszawa 2009
- Armstrong M., „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Oficyna Ekonomiczna, 2000
- Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN
- Chrościcki Z., „Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi.”, Warszawa 2001
- Gellert M., Nowak C., „Zespół”, Gdańsk 2005, GWP
- Griffin Ricky, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1996
- Gut Jerzy, Haman Wojciech, Psychologia szefa, One Press 2004
- Niemczyk A, Niemczyk A, Mądry J. „Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów.” Gliwice, 2009
- Ryde Robin, Istotą przywództwa jest rozmowa. Jak poruszyć serca i umysły, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, 2009
- Rzycka O., „Menedżer coachem. Jak rozmawiać by osiągnąć rezultaty”. Warszawa 2012
- Sidor-Rządowska M., „Kompetencyjne systemy ocen pracowników”, Kraków 2006
- Stoner J.A.E., Kierowanie, Warszawa 1996
- Rainer Niermeyer, Nadia Postall, „Führen, Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken“, Berlin 2003



Competence - Training & Coaching
Institute,
Barbara Jaśkiewicz
Ociosowa 6/7, 59-101 Polkowice
biuro@competence-szkolenia.pl

Barbara Jaśkiewicz
b.jaskiewicz@competence-szkolenia.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki