



MOTTO SZKOLENIA:

„Kto chce rządzić ludźmi, nie powinien ich gnać przed sobą, lecz sprawiać, żeby podążali za nim”
(Monteskiusz)

MOTYWOWANIE I OCENIANIE REZULTATÓW PRACY

Prowadzący: Andrzej Stępień



KIEROWNIK ZESPOŁU CZY JEGO LIDER?

Zadania nowoczesnego kierownika.

U szczytu popularności programów poprawy jakości, które w 1989 roku umożliwiły amerykańskiej firmie Florida Power and Light zdobycie nagrody Deminga, określono sześć ról, które w czasach gwałtownych zmian powinien spełniać każdy kierownik. Choć opracowano je z myślą o poprawie jakości pracy, to jednak w erze zespołów nie straciły niczego ze swojej aktualności.

1. **Koordinacja działań zespołu.** Zamiast nadzorować prace zespołu, kierownik tylko koordynuje jego działania. Oznacza to nadawanie kierunku służenia wsparciem i pomocą. To coś zupełnie innego niż nadzorowanie każdej czynności i arbitralne podejmowanie decyzji.
2. **Doradzanie w sytuacjach trudnych lub podczas dokonywania wyborów.** Aby utrzymać zespół na właściwej drodze i koncentrować jego uwagę na celach najważniejszych dla utrzymania jakości i realizacji założeń firmy, lider musi aktywnie uczestniczyć w wyborze projektów i pracy nad nimi.
3. **Zapewnienie zasobów.** Bez odpowiednich zasobów pracownicy nie mogą skutecznie wykonywać powierzonych im zadań - odczuwają stres i frustrację. Trudno pamiętać o nadrzędnych celach firmy, gdy zespół z braku zasobów nie jest w stanie wykonywać swoich codziennych obowiązków. Rolą lidera jest zaspokojenie potrzeb pracowników.
4. **Pomoc w rozwiązywaniu problemów.** Zadaniem lidera jest opanowanie skutecznych procedur rozwiązywania problemów, poznanie narzędzi i technik, a następnie pomoc zespołowi w utrzymaniu równego tempa i koncentracji na zadaniach. Zespół nie powinien się niepotrzebnie rozpraszać.
5. **Uczestniczenie we wprowadzaniu planów w życie.** Pomoc poszczególnym pracownikom i zespołowi jako całości jest jedną z najważniejszych ról lidera. Wielu członków zespołu potrzebuje pomocy w zrozumieniu zasad działania całej organizacji, przeprowadzaniu prezentacji lub współpracy z innymi działami. Lider może wspierać własny zespół, zdobywając wsparcie przełożonych lub innych działów organizacji.
6. **Wyrażanie formalnego i nieformalnego uznania.** W większości firm formalne sposoby uznania zasług są ograniczone i rzadko kiedy na tyle szybkie, aby stanowić rzeczywistą nagrodę i odnieść skutek motywacyjny. Nieformalne zachowanie przełożonego może wypełnić tę lukę i utrzymać wysoką motywację pracowników w okresach między kolejnymi podwyżkami i awansami.



CO WZMACNIA AUTORYTET?

1. Kompetencja - to wszystko co potrafisz zrobić, Twoje talenty, kwalifikacje, zdolności, doświadczenie oraz to o czym wiesz, co umiałbyś zrobić, ale nie miałeś szansy, aby się wykazać.

2. Pewność siebie

- ◆ Wyprostowana postawa.
- ◆ Pozytywne nastawienie i używanie pojęć pozytywnych.
- ◆ Właściwa ocena swoich możliwości (ani niedocenianie, ani ich przecenianie).
- ◆ Związki z ludźmi sensownymi i wpływowymi.

3. Wiarygodność

- ◆ Masz wyglądać tak jakbyś potrafił wykonać konkretne zadanie i wzbudzać przekonanie, że rzeczywiście to potrafisz.
- ◆ Musisz mówić w taki sposób, jakbyś potrafił wykonywać konkretne zadanie - używać języka i pojęć charakterystycznych dla Twojej specjalizacji.
- ◆ Musisz znać konwencje obowiązujące w Twoim zawodzie i swobodnie się w nich poruszać.

4. Stałość

- ◆ Niezmiennność prezentowanego wizerunku.
- ◆ Zawsze nienaganny wygląd.

5. Opanowanie

- ◆ Zdolność do panowania nad własnymi sprawami (punktualność i organizowanie).
- ◆ Panowanie nad swoimi emocjami.
- ◆ Elastyczność w działaniu.

Większość osób u swoich przywódców docenia:

- Uczciwość
- Wizję przyszłości
- Kompetencje
- Wiarygodność



CO PODWAŻA NASZ AUTORYTET I ZAUFANIE DO NAS?

1. **Efekt statusu** - pojawiający się, gdy jeden z rozmówców znajduje się zdecydowanie wyżej w akceptowanej hierarchii społecznej.
2. **Problemy językowe** - zdarzają się, gdy dwie osoby używają tego samego słowa w odmiennych znaczeniach.
3. **Zakłócenia w postrzeganiu** - występują w przypadku, gdy jedna z osób ma niską samoocenę, kłopoty z właściwą oceną własnych zachowań lub kłopoty w rozumieniu innych.
4. **Różnice kulturowe** - najczęściej występują w przypadku spotkania odmiennych narodowości, jednak dotyczą także osób wychowanych w odmiennych środowiskach, w których promowane były inne zasady.
5. **Zakłócenia pojawiające się w środowisku fizycznym rozmówców** - np. hałas, słabe oświetlenia, równoczesne mówienie kilku osób.
6. **Nieodpowiedni wybór kanałów komunikacji** - czyli sposobu, w jaki chcemy się porozumiewać (przekaz jedno lub dwustronny, rozmowa telefoniczna, rysowanie schematów).
7. **Brak informacji zwrotnej** - o sposobie zachowania rozmówcy.
8. **Niespójność sygnałów werbalnych i niewerbalnych** – np. mówię „ufam Ci”, ale nie patrzę w oczy.
9. **Założenia o stanie wiedzy nadawcy** - ekspert, laik itp.
10. **Rozumienie sygnałów zgodnie ze swoimi** - często odmiennymi doświadczeniami.
11. **Emocje** – gniew, miłość, lęk, zakłopotanie wpływają na nadawanie i odbieranie komunikatów.
12. **Nieufność** - brak wiarygodności nadawcy.



PIRAMIDA POTRZEB MASŁOWA



Potrzeby fizjologiczne:

- ◆ Potrzeba jedzenia.
- ◆ Potrzeba odpoczynku.
- ◆ Potrzeba przyjemnych doznań zmysłowych.
- ◆ Potrzeby seksualne.

Potrzeby bezpieczeństwa wyrażają się unikaniem tego, co może przynieść śmierć lub cierpienie:

- ◆ Potrzeba zależności.
- ◆ Potrzeba opieki i oparcia.
- ◆ Potrzeba braku lęku.
- ◆ Potrzeba ładu.

Potrzeby przynależności i miłości (akceptacji, afirmacji): ich zaspokojenie rzutuje na sposób widzenia świata, występują w dążeniach przeciwyciężenia osamotnienia, alienacji.

Potrzeby szacunku i uznania:

- ◆ Potrzeba potęgi.
- ◆ Potrzeba wyczynu.
- ◆ Potrzeba wolności.
- ◆ Potrzeba respektu i uznania innych.
- ◆ Potrzeba dobrego statusu społecznego.
- ◆ Potrzeba sławy.
- ◆ Potrzeba dominacji.

Potrzeby samorealizacji:

- ◆ Dążenie do rozwoju możliwości.
- ◆ Potrzeba religijna.



CZEGO PRZEDE WSZYSTKIM POTRZEBUJEMY, ABY DOBRZE PRACOWAĆ?

Badania prowadzone wśród 4000 menedżerów odpowiadających na pytanie: „Czemu podwładni nie robią tego, czego się od nich oczekuje?” dały następujące wyniki:

- 1. Nie wiedzą, czego się od nich oczekuje,**
- 2. Nie wiedzą, jak mają to robić,**
- 3. Nie wiedzą, czemu powinni to robić,**
- 4. Ograniczają ich czynniki, na które nie mają wpływu,**
- 5. Sądzą, że to się nie uda,**
- 6. Są przekonani, że ich sposób działania jest lepszy,**
- 7. Ograniczenia indywidualne,**
- 8. Mają zbyt mało czasu na wykonywanie zadania,**
- 9. Myślą, że właśnie to robią.**

Powód nr 1 został wymieniony jako najczęstszy lub drugi w kolejności w 99% odpowiedzi.



ZAŁOŻENIA PRZYJMOWANE PRZEZ MENEDŻERÓW

KAMIEŃ MIŁOWY PRAKTYKI

Zanim w pełni zrozumiesz, jak menedżer zachowuje się, powinieneś dowiedzieć się, w co on (czy ona) wierzy. Sposób w jaki menedżer postępuje z podwładnymi oraz warunki pracy, jakie im stwarza, zależą od jego osobistych przekonań co do natury ludzi w sytuacji pracy. Niektórzy menedżerowie przyjmują pozytywny pogląd, że ludzie i praca dobrze się "kojarzą" i w związku z tym zachowują się bardzo różnie od tych menedżerów, którzy przyjmują pogląd negatywny i dostrzegają konflikt między ludźmi a pracą.

Teoria X - Teoria Y

Douglas McGregor w swej książce pt. Ludzki aspekt przedsiębiorstwa opisał dwa bardzo odmienne zespoły założeń na temat ludzi w sytuacji pracy. Tradycyjny pogląd na zarządzanie nazwał on "Teorią X", natomiast bardziej współczesne podejście opatrzył mianem "Teorii Y". Ogólnie rzecz biorąc, Teoria X utrzymuje, że ludzie i praca nie kojarzą się zbyt dobrze, ponieważ przeciętna osoba nie cierpi pracy i unika jej gdy tylko to możliwe. Teoria Y, przeciwnie, twierdzi, że przeciętna osoba posiada potrzebę wykonywania sensownej pracy w takiej mierze, w jakiej potrzebuje jedzenia, snu czy oddychania.

Menedżer wierzący w Teorię X lub Teorię Y może postrzegać ludzi przy pracy w bardziej specyficznych terminach wyszczególnionych pod nagłówkiem "Typowe charakterystyki" na stronie następnej. Dalej przedstawione "Typowe praktyki w zarządzaniu" pokazują, jak menedżerowie mają skłonność do postępowania zgodnie z przekonaniem opartym na Teorii X lub Y.



TYPOWE CHARAKTERYSTYKI LUDZI PRZY PRACY

TEORIA X

- Ludzie są z zasady leniwi i nie cierpią pracy.
- Ludzie są tępi i naiwni
- Ludzie są egocentryczni i unikają odpowiedzialności: "To nie mój interes"
- Ludzie poddają się autorytetom.

- Ludzie chcą być kierowani.

- Ludzie z natury wykazują opór wobec zmiany.

TEORIA Y

- Ludzie odczuwają potrzebę wykonywania sensownej pracy.
- Ludzie są zdolni i twórczy.
- Ludzie pragną dobrze wykonywać pracę i chcą być lojalni.
- Ludzie pragną sprawować kontrolę nad swoją pracą.
- Ludzie chcą mieć swój głos przy podejmowaniu decyzji.
- Ludzie czują się pobudzeni przez nowe wyzwania i poszukują okazji, by się dalej uczyć.

TYPOWE PRAKTYKI W ZARZĄDZANIU

OPARTE O TEORIĘ X

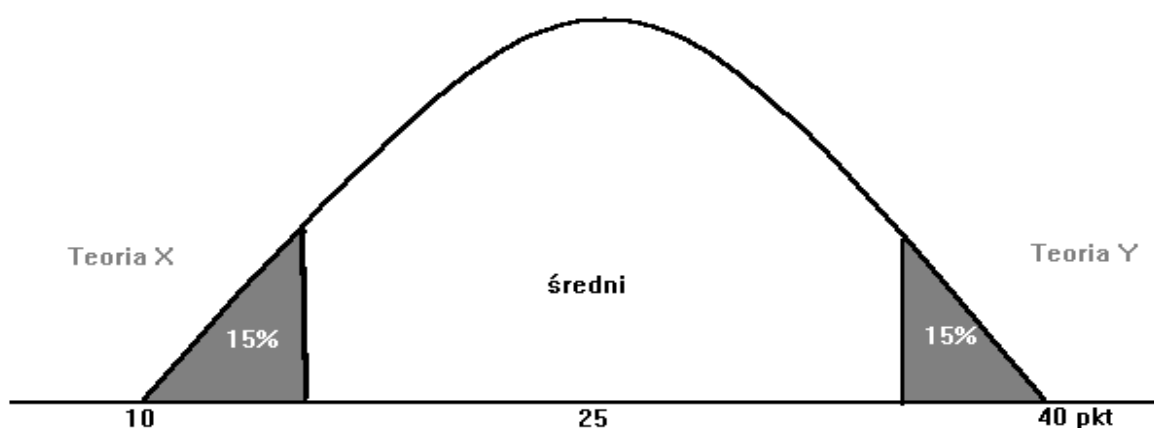
- Menedżerowie traktują podwładnych jak tryby maszyny.
- Menedżerowie utrzymują ścisły nadzór i karają błędy.
- Menedżerowie wydają ścisłe polecenia jak wykonywać prace.
- Menedżerowie podejmują wszystkie decyzje - pomysł szefa jest zawsze najlepszy.
- Menedżerowie uważają, że płaca i pewne zarządzenie są ważne ponad wszystko.
- Menedżerowie czują się najpewniej, gdy prace wykonywane są w sposób rutynowy.

OPARTE O TEORIĘ Y

- Menedżerowie są uprzejmi dla wszystkich i respektują prawa jednostki.
- Menedżerowie ufają podwładnym i starają się uczyć na błędach.
- Menedżerowie pozwalają ludziom wykonywać pracę tak, jak wydaje się im najodpowiedniej.
- Menedżerowie poszukują u każdego pracownika pomysłu na korzystną innowację.
- Menedżerowie uznają to, co zdaniem ludzi jest w ich pracy najważniejsze.
- Menedżerowie poszukują nowe sposoby, by pracę uczynić bardziej interesującą.

WŁAŚCIWA TEORIA

Zarówno Teoria X, jak i Teoria Y są do pewnego stopnia prawdziwe, jednakże badania pokazują, iż większość ludzi w sytuacji pracy podpada raczej pod charakterystyki Teorii Y. Jak pokazano na krzywej dzwonowej, 68% ludzi przy pracy wykazuje zgodność z Teorią Y. Ponad dwie trzecie twoich potencjalnych pracowników może i chce wykonywać dobrą robotę.



Jedyni

e około 15% ludzi przy pracy należy do rodzaju opisywanego przez Teorię X - ludzi leniwych i niedbałych - i podobnie tylko ok. 15% przekracza oczekiwania Teorii Y. Jednakże menedżerowie muszą pamiętać o **samospełniającym się proroctwie** - jeżeli ludzie działają tak, jakby byli leniwi, egocentryczni i nieodpowiedzialni, dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że są traktowani w taki sposób, a nie dlatego, że są takimi naprawdę.

Można bezpiecznie stwierdzić, że menedżer którego postępowanie opiera się na założeniach Teorii Y dopnie celu z większością ludzi, z którymi ma aktualnie do czynienia - bez względu na typ organizacji i na rodzaj pracy, jaką ludzie ci wykonują. Rzeczywiście, z badań wynika, że menedżerowie o największych osiągnięciach znani są ze swych silnych przekonań związanych z Teorią Y i odrzucenia Teorii X.



WSPÓLNOŚĆ CELÓW W ZESPOLE

Praktyka zespołów lub projektów wskazuje, że po pierwsze wstępne cele czasem rozmijają się z późniejszymi celami operacyjnymi, przez co, nie są one jasne i klarowne dla wszystkich. *(Proste ćwiczenie - zapytaj wszystkich, jakie są cele zespołu - czy uzyskasz tę samą odpowiedź?)*

Po drugie najbardziej zaangażowane w projekt osoby, to te, które uczestniczą w wytyczaniu celów. Wynika to ze starej zasady, że **ludzie wspierają to, co sami tworzą**. Im jaśniej widzą oni sens swojej pracy i zbieżność swoich celów z celami projektu, tym więcej wzmocnień czerpią z wykonywanej przez siebie pracy.

Udział w procesie definiowania celów tworzy pozytywną motywację i daje poczucie przydatności. Każdy chce czuć, że coś zmienia. Dając swój wkład, nabywa udział w przedsięwzięciu. Jego wsparcie wynika, więc z poczucia własności.

Pamiętaj:

- ◆ **Ludzie, którzy uczestniczą w ustalaniu celów, mają więcej motywacji w osiągnięciu tych celów.**
- ◆ **Ludzie odpowiedzialni za podejmowanie decyzji mają więcej motywacji do angażowania się w jej rezultaty.**
- ◆ **Ludzie, którzy wykonują zadania odpowiadające ich wrodzonym możliwościom mają więcej satysfakcji z ich wykonywania.**
- ◆ **Ludzie, którzy mogą obserwować rezultaty własnego planowania, mają więcej satysfakcji z ich realizowania.**
- ◆ **Ludzie zaangażowani w tworzenie, mają więcej satysfakcji z tego, co zostało stworzone.**



Dwanaście pytań Instytutu Gallupa

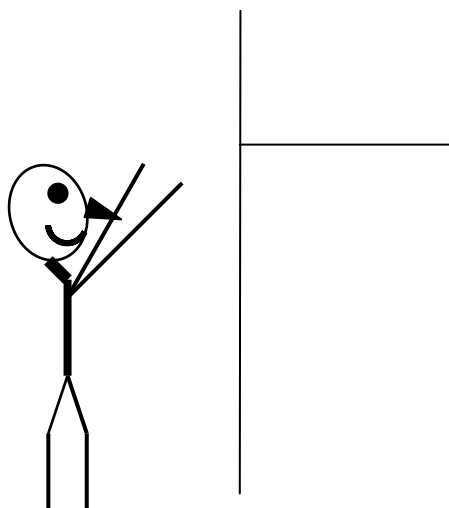
Marcus Buckingham i Curt Coffman w swojej książce "Po pierwsze: złam wszelkie zasady", korzystając z badań Instytutu Gallupa, sformułowali dwanaście pytań adresowanych do pracowników, które pozwalają ocenić miejsce pracy pod kątem jego "atrakcyjności" z punktu widzenia pożądanego przez firmę pracownika. Pytanie te pozwalają ocenić czynniki decydujące o tym, czy praca może przyciągnąć, zaangażować i utrzymać najbardziej utalentowanych pracowników.

Oto one:

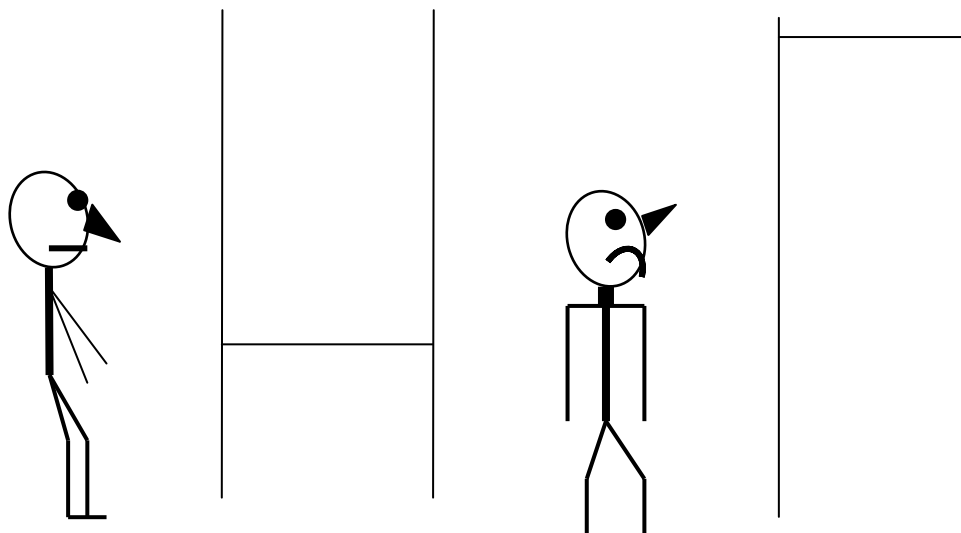
1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykorzystania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?
10. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

CECHY MOTYWUJĄCEGO ZADANIA

- ◆ Przyczynia się w sposób zrozumiały dla pracownika do wyników firmy / działu.
- ◆ Obserwowalny (mierzalny) rezultat – można określić bez wątpliwości czy zostało zrealizowane czy nie.
- ◆ Szef i pracownik dokładnie tak samo rozumieją oczekiwany rezultat, oczekiwania są dość wysokie, ale możliwe do osiągnięcia.
- ◆ Z punktu widzenia pracownika poziom trudności dość wysoki, ale nie niemożliwy do osiągnięcia.
- ◆ Powiązane z wartościami istotnymi dla pracownika.



Do utrzymania wysokiej motywacji potrzebne są nam zadania będące wyzwaniem – „poprzeczki”.



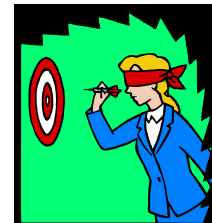
Zbyt nisko postawione poprzeczki nie motywują, prowokują rutynę.

Zbyt wysoko postawione poprzeczki budzą lęk i/ albo obniżoną samoocenę.

CECHY DOBRZE SFORMUŁOWANEGO CELU

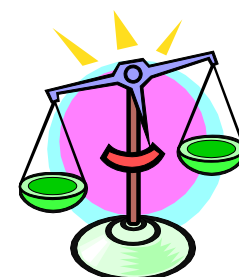
1. Ściśle określony.

Po czym konkretnie ja i pracownik poznamy czy cel został osiągnięty? Czy te kryteria są jednoznaczne? Czy ja i pracownik tak samo rozumiemy kryteria określające osiągnięcie tego celu?



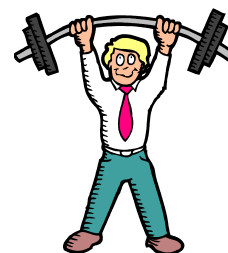
2. Mierzalny.

Czy jest jakaś liczbowa miara, którą da się ten cel zmierzyć? Jak wysoko można ustawić tę miarę, aby spełniała potrzeby firmy, a jednocześnie była osiągalna?



3. Osiągalny i dający wyzwanie.

Czy pracownik, jeśli będzie chciał jest w stanie osiągnąć cel? Czy ma do tego wystarczające środki? Czy ma wystarczające umiejętności? Czy dla pracownika ten cel będzie ambitny? Czy pracownik będzie wierzył w możliwość realizacji celu?



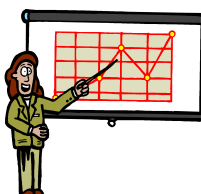
4. Określony w czasie.

Do kiedy ten cel ma być zrealizowany?



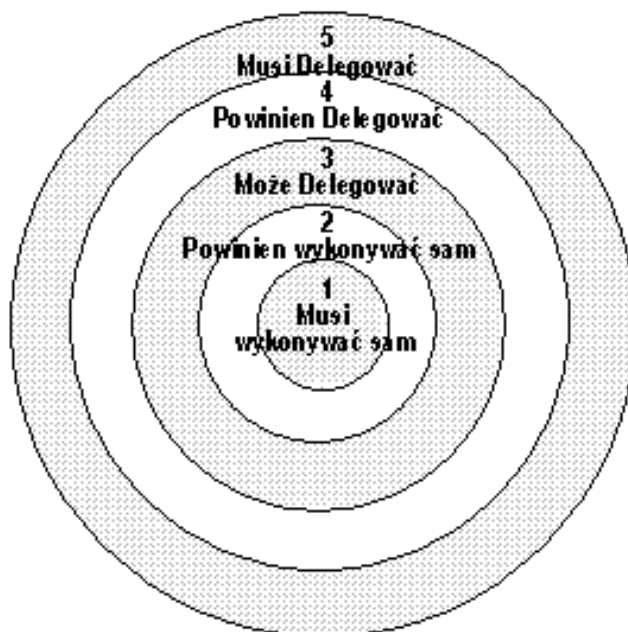
5. Wynikający ze strategii firmy i wartości pracownika.

Jak realizacja tego celu przyczynia się do osiągnięcia wyników przez firmę? Dlaczego dla pracownika osobiście ten cel może być ważny?





PIĘĆ STREF DELEGOWANIA ZADAŃ PRZEZ MENEDŻERA



Strefa 1 - Zadania, które menedżer musi wykonywać sam

Strefa 1 zawiera zadania, których menedżer nie może delegować pod żadnym pozorem: misję, ogólne cele, taktyki i strategię, zatwierdzanie budżetu, zatrudnianie i zwalnianie pracowników, ważne negocjacje, ocenę pracowników, uznanie i nagrody, nagany.

Strefa 2 - Zadania, którymi menedżer powinien zajmować się sam

Występują tutaj dwa typy zadań:

- ◆ Zadania delegowane jedynie wtedy, gdy występuje presja czasu,
- ◆ Duże kompleksowe zadania, które menedżer może zrealizować najlepiej przy pomocy innych.

Strefa 3 - Zadania, które menedżer może delegować

Są to zadania, które ze względu na doświadczenie najlepiej wykona menedżer. Mogą one być zrealizowane przez innych, lecz wiąże się to ze szkoleniem, kierowaniem i kontrolą przyjmującego odpowiedzialność. Podczas szkolenia pojawią się błędy, nieporozumienia i frustracje, dlatego też w krótkim okresie menedżer potrafi wykonać zadania o wiele szybciej i lepiej.

W związku z zadaniami z tej strefy należy pamiętać o konieczności inwestowania czasu w szkolenia oraz wykazywać się dużą wyrozumiałością. Strefa 3 można pomóc w osiągnięciu wielu korzyści dla menedżera i organizacji, w postaci mniejszej presji czasu oraz uwolnienia zasobów zespołu, które będzie można wykorzystać do realizacji innych zadań i do rozwoju personelu.

Strefa 4 - Zadania, które menedżer powinien delegować

Zadania, które mogą być wykonane w sposób profesjonalny bez udziału menedżera. Zadania, które są możliwe do wykonania nawet, jeśli menedżer nie jest obecny. Zadania, do zrealizowania, których personel ma wystarczające kwalifikacje, wsparte niezbędnymi informacjami i wskazówkami.

Zadania, które muszą zostać wykonane, aby w każdej sytuacji organizacja mogła funkcjonować.

Strefa 5 - Zadania, które menedżer musi delegować

Zadania, które stanowią naturalną część pracy personelu. Zadania, które z powodzeniem mogą być wykonywane bez udziału menedżera. Zadania, które inni mogą wykonać szybciej i lepiej. Zadania rutynowe i operacyjne.



PROCEDURA DELEGOWANIA ZADAŃ

1. Opisz pracownikowi zadanie.
2. Powiąż je z zadaniami działu i firmy.
3. Powiąż je z istotą motywacji pracownika (np. osiągnięcia, dobra współpraca z innymi etc.).
4. Uzyskaj od pracownika sposoby realizacji zadania – zapytaj jak zamierza je wykonać.
5. Ustal środki, jakimi pracownik będzie dysponował (fundusze, uprawnienia, materiały informacyjne, ect.).
6. Pomóż pracownikowi w przewidzeniu i ominięciu zagrożeń na drodze do realizacji zadania – zwróć na nie uwagę i zapytaj, jak chce sobie z nimi poradzić.
7. Ustal, kiedy i jak będziesz monitorował przebieg realizacji zadania.
8. Trzymaj się ustaleń w trakcie realizacji zadania.
9. Podsumuj efekty i pochwal, wskaż obszary do poprawy.



6 POZIOMÓW DELEGOWANIA

1. Zbadaj problem, przedstaw mi fakty, a ja podejmę decyzję.
2. Zbadaj problem, przedstaw mi rozmaite możliwości działań wraz z analizą zalet i wad oraz rekomenduj mi któreś rozwiązanie, a ja podejmę decyzję.
3. Zbadaj problem, poinformuj mnie, co zamierzasz zrobić, nie podejmuj działań, póki nie uzyskasz mojej akceptacji.
4. Zbadaj problem, poinformuj mnie, co zamierzasz zrobić i wykonaj, chyba, że powiem „nie”.
5. Przeprowadź działanie i daj znać, co zrobiłeś.
6. Przeprowadź działanie. Dodatkowe kontakty ze mną są niepotrzebne.

„Miarą Twojego sukcesu jako szefa nie są Twoje osiągnięcia, lecz osiągnięcia Twojego zespołu”.

Z poradnika młodego szefa

ZA CO MOŻNA CHWALIĆ?



ZAUWAŻAJ I DOCENIAJ

Za postęp indywidualny.

Konkretne działanie lub wydarzenie świadczące o tym, że osoba dokonała czegoś nowego lub ważnego dla siebie. Mogła np. zacząć zachowywać się w nowy sposób, sprostać wymaganiu zewnętrznemu lub postawionego przez nią samą, przekroczyć lęk, zdać egzamin.

Za wkład w życie grupowe – współpraca w grupie.

Zachowania pomagające grupie – np. wspierające innych, zachęcające, wprowadzające pozytywny czy optymistyczny nastrój, wyjaśniające, podnoszące standardy, wprowadzające nowe pomysły, porządkujące pomysły, zmniejszające napięcie, pomagające grupie osiągnąć cele, pomagające grupie osiągnąć porozumienie.

Za Twoją korzyść osobistą.

Zachowania, które są Tobie osobiście pomocne lub inspirujące – które pomagają Ci przekroczyć trudności, zwiększyć wiarę w siebie, sprawiają Ci przyjemność, pomagają Ci osiągnąć osobiste cele.

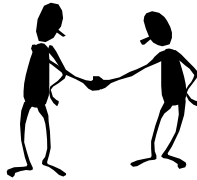
Za twórcze błędy.

Nie każde działanie przynosi sukces – zauważaj jednak także próby i starania. Osoba może np. próbować przekroczyć coś trudnego dla siebie, starać się rozwiązywać problem grupowy i tym samym pomagać grupie osiągać swoje cele, nauczyć się lub starać się zrobić Ci przyjemność.



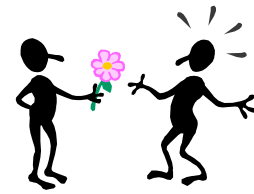
CHWALENIE PODWŁADNYCH

Kiedy chwalić:



1. Kiedy pracownik wykonuje nowe dla siebie zadanie – chwalić za opanowanie nowych umiejętności.
2. Możliwie od razu po wykonaniu pracy zasługującej na pochwałę.
3. Kiedy już pracownik dobrze opanował daną umiejętność chwalić rzadko wtedy, kiedy wyjdzie mu to wyjątkowo dobrze lub kiedy z własnej inicjatywy wykona coś nowego lub ponadprzeciętnego.

Jak chwalić:

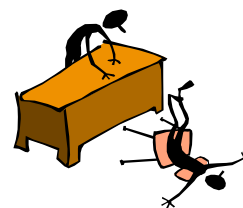


1. Uprzedź podwładnego, że powiesz mu, kiedy będziesz zadowolony z jego pracy.
2. Bądź szczery: fałszywie brzmiąca pochwała jest niewiarygodna.
3. Mów spokojnie, zdecydowanie, stój prosto.
4. Chwaląc nawiąż bliski kontakt – patrz w oczy, skorzystaj z dotyku.
5. Powiedz precyzyjnie, co zrobił dobrze, opisz chwalone zachowania tak, aby pracownik dokładnie wiedział, za co jest chwalony.
6. Powiedz co czujesz w związku z omawianym osiągnięciem pracownika i jak jego osiągnięcie pomaga pozostałym członkom zespołu lub współpracownikom.
7. Zamilknij na chwilę – daj mu nacieszyć się pochwałą.
8. Zachęć do robienia tego dobrze po raz kolejny.

UDZIELANIE NAGANY

Przygotowanie:

1. Upewnij się co do faktów i rzeczywistej winy pracownika.
2. Udzielaj nagany od razu, jak zauważysz błąd (chyba, że musisz najpierw opanować swoje emocje).



Pierwsza część nagany:



1. Mów spokojnie, stanowczo, stój prosto, patrz w oczy.
2. Potwierdź z pracownikiem fakty.
3. Opisz precyzyjnie popełniony błąd.
4. Powiedz jakie to ma konsekwencje.
5. Powiedz o pozytywie (jest mi tym bardziej przykro, że do tej pory byłeś np. sumienny).
6. Zachowaj ciszę przez chwilę.

Druga część nagany:

7. Nie wracaj do tego więcej.

INFORMACJA ZWROTNA

Informacja zwrotna opisuje to, jak postrzegasz, przeżywasz i reagujesz na zachowanie drugiej osoby. Jej głównym celem jest pomoc drugiej osobie w utrzymaniu lub zmianie zachowania.

Informacje zwrotne motywujące

- Koncentrują się na pożądanym aspekcie działania drugiej osoby.
- Opisują zachowania drugiej osoby, które aprobujemy i chcemy wzmocnić.
- Wpływają pozytywnie na samoocenę oraz postrzeganie swoich możliwości.

Informacje zwrotne rozwojowe

- Koncentrują się na tych aspektach działania drugiej osoby, które nie są korzystne z punktu widzenia celów, jakie realizuje
- Opisują obszary do pracy nad sobą, doskonalenia lub korekty.
- Mogą również wskazywać kierunek modyfikacji.





SCHEMAT ROZLICZANIA ZADAŃ

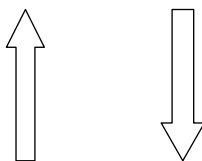
REZULTATY

Oceń wspólnie z pracownikiem stopień wykonania zadania.

Omów konsekwencje z niezrealizowanych ustaleń.

Wspólnie ustal z pracownikiem co było:

- ◆ źródłem powodzenia w realizacji zadania,
- ◆ przyczyną powstałych niedociągnięć.



PRZYROST KOMPETENCJI

Dopytaj pracownika czego się nauczył realizując zadanie?



Spytaj co zrobiłby inaczej następnym razem?

Gdzie jeszcze przydadzą się nowe umiejętności?





Jakich umiejętności jeszcze mu brakuje?

Jak może zdobyć brakujące mu umiejętności?

ROZLICZANIE ZADAŃ

PRZEŁOŻONY	PODWŁADNY
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jak myślisz, co zrobisz dobrze? ◆ Z czego jesteś zadowolony? ◆ Co Ci wyszło najlepiej? ◆ Co udało Ci się osiągnąć? ◆ Co takiego zrobisz, że udało Ci się...? ◆ I co jeszcze się wydarzyło dobrego? ◆ I co jeszcze...? 	<div style="text-align: center;">  </div> <p>Podczas tego etapu podwładny sam:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ocenia swoje mocne strony. ◆ Doszukuje się przyczyn swojego powodzenia. ◆ Umacnia się w swoich decyzjach. ◆ Nabiera motywacji do nowych wyzwań.
<div style="text-align: center;">  </div> <p>Przełożony podczas tego etapu dodaje swoje spostrzeżenia dotyczące mocnych stron wykonania zadania. Opisuje przy tym konkretne, zaobserwowane zachowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Oprócz tego, co powiedziałeś, bardzo podobało mi się, kiedy... ◆ Ponadto zauważyłem, że ... i to dzięki temu udało Ci się... ◆ Byłem z Ciebie bardzo dumny, gdy zachowałeś się tak... 	<p>Podwładny uzyskuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Potwierdzenie swojego sukcesu. ◆ Zostaje doceniony przez przełożonego. ◆ Wie, że przełożony obserwował jego pracę, czyli to co robi, jest dla przełożonego ważne. ◆ Ulegają wzmocnieniu silne strony podwładnego – jest dumny z tego, co robi. ◆ Rośnie jego motywacja do nowych zadań i wiara w sens tego, co robi.



<ul style="list-style-type: none"> ◆ A jak myślisz, co poszło Ci gorzej? ◆ Gdybyś mógł zrobić to zadanie jeszcze raz, co byś zrobił inaczej? ◆ Kiedy wydarzyła się ta sytuacja... jak myślisz, jakie mogły być tego konsekwencje? ◆ Dlaczego, Twoim zdaniem doszło do tej sytuacji? 	 <p>Szef zachęca pracownika do analizy błędów popełnionych podczas wykonywania zadania. Poprzez zadawanie odpowiednich pytań przełożony powoduje, że podwładny:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie czuje się atakowany i oceniany. ◆ Sam dochodzi do konstruktywnych wniosków i bierze za nie odpowiedzialność. ◆ Analizuje zaistniałe zdarzenia i wyciąga wnioski na przyszłość (zapamięta je na dłużej).
 <p>Szef nadal naprowadza podwładnego na błędy oraz dodaje swoje spostrzeżenia, aby analiza wykonania zadania była całkowita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Moim zdaniem podczas pisania tego sprawozdania mogłeś znaleźć inne rozwiązanie. Jak sądzisz gdzie mogłeś szukać pomocy? 	<p>Podwładny na tym etapie rozmowy już wie, że rozliczanie służy jego rozwojowi, nie będzie, więc spostrzeżeń przełożonego traktował jako atak na jego osobę i „czepianie” się.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Czego nowego się nauczyłeś podczas realizacji tego zadania? ◆ Jak unikniesz przykrych sytuacji na przyszłość? ◆ Jak będziesz przewidywał zagrożenia? ◆ Jak mogę Ci pomóc w przyszłości, abyś swoje zadanie mógł wykonać jak najlepiej? 	
  <p style="text-align: center;">POZYTYWNE WZMOCNIENIE I ZAKOŃCZENIE!!!</p>	