



Motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Cele szkolenia:

- nabędziesz wiedzę i umiejętności z zakresu motywowania, oceniania i komunikacji, które będziesz mógł zastosować i rozwijać w pracy z własnym zespołem
- będziesz mieć możliwość weryfikacji tego, jak widzisz swoje umiejętności menedżerskie obecnie





Program szkolenia

1 dzień

- 1) Zasady i znaczenie motywacji w pracy
- 2) Rola i zadania menedżera w procesie motywacji
- 3) Kategorie motywatorów
- 4) Skuteczne motywowanie a modele oddziaływań motywacyjnych
- 5) Prawa i techniki perswazji
- 6) Błędy w motywowaniu

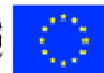




Program szkolenia

2 dzień

- 1) Kompetencja – czym jest, jakie jest jej znaczenia w ocenie
- 2) Profile kompetencyjne – ich rola w organizacji
- 3) Ocena okresowa – funkcje i style jej poprowadzenia
- 4) Pułapki psychologiczne w ocenie pracownika
- 5) Struktura rozmowy oceniającej
- 6) Praktyczne wykorzystanie wiedzy – studia przypadku





Program szkolenia

3 dzień

- 1) Model komunikacji
- 2) Komunikacja niewerbalna i jej znaczenie
- 3) Prowadzenie rozmów
- 4) Wyznaczanie i egzekwowanie zadań
- 5) Konflikty i ich rola w organizacji
- 6) Bariery komunikacyjne



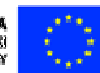


Istota motywowania

Motywowanie to umiejętność wydobywania z ludzi tego, co jest w nich najlepsze.

O wynikach w pracy decydują trzy czynniki:

- Motywacja (pragnienie wykonywania pracy)
- Możliwości (zdolności do wykonywania danej pracy)
- Środowisko w pracy (zasoby niezbędne do wykonywania pracy)





Czynniki motywujące pracowników do działania:

- dobre relacje z współpracownikami,
- możliwości awansu,
- szacunek,
- zwiększenie zakresu samodzielności,
- odpowiedzialność,
- dobra atmosfera w pracy,
- słowna pochwała,
- dodatkowe wynagrodzenie,
- nagroda rzeczowa.





Rodzaje motywacji

Motywacja pozytywna - możliwość doskonalenia się zawodowego pracownika, urzeczywistniania jego celów i dążeń w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy.

Motywacja negatywna – pobudzanie pracownika do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia (groźba utraty pracy, nagana za źle wykonane zadanie, przeniesienie na stanowisko mniej płatne czy o mniejszym prestiżu).

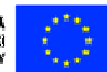
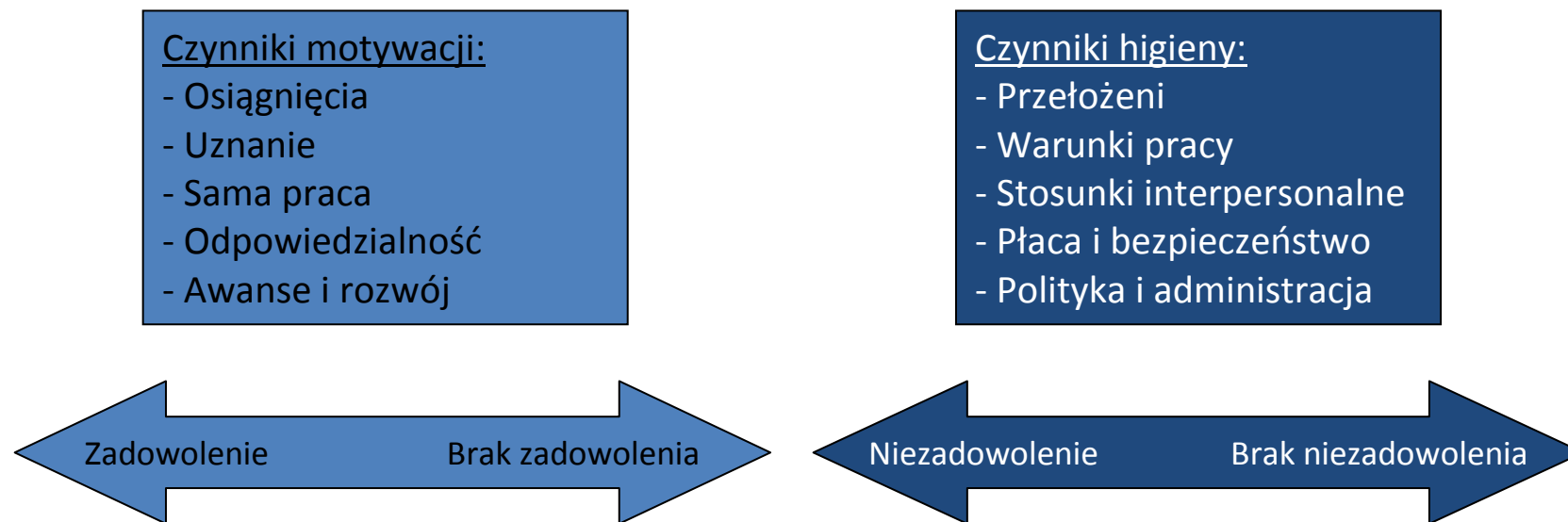


Hierarchia potrzeb wg Maslowa



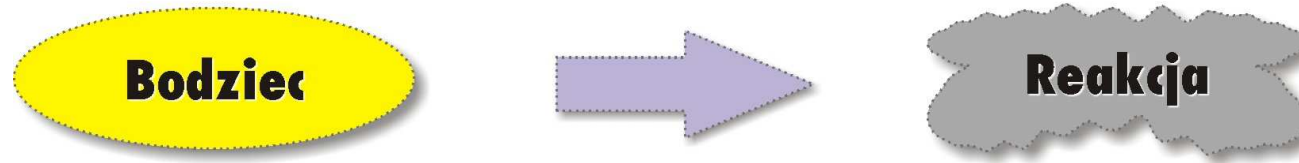


Teoria dwuczynnikowa

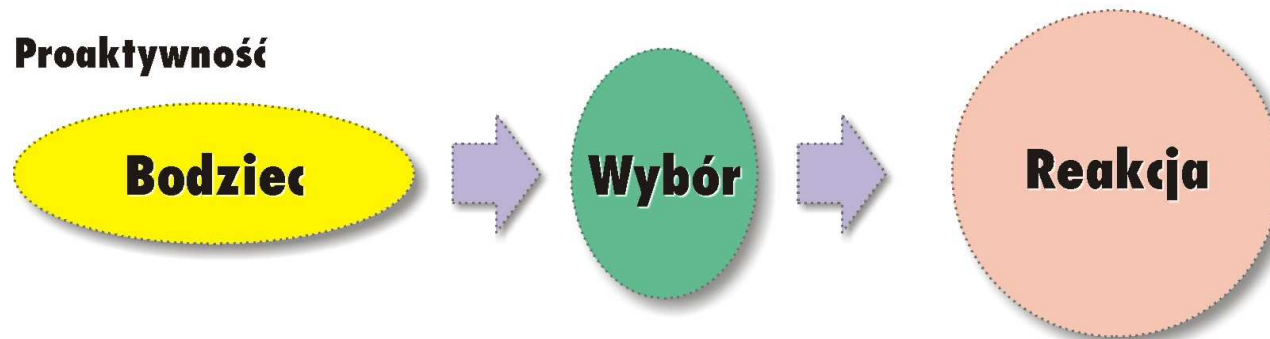


Proaktywność kierownika

Reaktywność



Proaktywność





Co motywuje ludzi?

Ludzie motywują się do działania, do podjęcia decyzji:

- ✓ tym, czego chcą uniknąć
- ✓ tym, co chcą osiągnąć
- ✓ koniecznością
- ✓ możliwościami





Czynniki finansowe

Przyczyna

Skutek

Wysiłek

Wydajność

Wyniki pracy



Ocena



Wyższe wynagrodzenie



Charakter bezpośredni

Płaca uzależniona od udziału w zyskach czy prowizji jest
sprawiedliwsza

(wzrost płacy = wzrost efektywności)





Program kafeteryjny

Najczęściej wybierane świadczenia w Polsce:

- prywatna opieka medyczna, telefon komórkowy **(75%)**
- pomoc w edukacji **(67%)**
- ubezpieczenie na życie, służbowy samochód, laptop **(59%)**
- siłownia/fitness, bony towarowe, pożyczki firmowe **(25%)**
- dodatkowe dni wolne, rabat przy zakupie towarów firmy, dopłaty do posiłków, inne (ubezpieczenia, opcja na akcje) **(18%)**



Motywatory pozafinansowe

- pochwała
- sukcesy w pracy
- awans
- coaching
- zmiana zakresu obowiązków
- samodzielność
- większa odpowiedzialność
- wyzwania
- zadania, treść pracy
- dobra atmosfera w zespole
- delegowanie zadań
- otwarta, życzliwa komunikacja w firmie
- szef umiejący kierować ludźmi





***„Traktuj człowieka według tego, jak
wygląda, a uczynisz go gorszym. Ale
traktując go według tego, kim mógłby być,
naprawdę takim go uczynisz”***

Goethe





Informacja zwrotna

powinna być:

- przekazywana w pozytywnej intencji
- odnosząca się do zachowań, efektów działania, a nie osoby
- konkretna
- kierowana bezpośrednio do osoby
- dostosowana do odbiorcy
- formułowana komunikatem „Ja”
- sformułowana w języku opinii, nie oceny





Konstruktywna krytyka

- Fakty
- Ustosunkowanie
- Konsekwencje
- Oczekiwania



Pochwała – przebieg rozmowy – technika UF

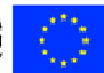
<p>Opisz swoje odczucia, nazwij emocje</p>	<p><i>Cieszę się, że ...</i> <i>Gratuluję Ci</i> <i>Podoba mi się</i></p>
<p>Podaj fakty</p>	<p><i>Przygotowałeś raport bez błędów</i> <i>Poradziłaś sobie w tej trudnej sytuacji samodzielnie</i> <i>Pozyskałeś nowego, dużego klienta</i></p>





Jak chwalić?

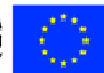
- chwal natychmiast
- bądź konkretny
- okaż swoje zadowolenie
- zachęcaj, by pracownicy pracowali tak dalej





Zauważaj, doceniaj i chwal

- postęp indywidualny
- wkład w życie grupowe
- korzyści osobiste dla przełożonego
- twórcze błędy





Struktura rozmowy rozwojowej

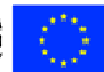
K	kontekst
P	przykłady
D	diagnoza
D	działanie
S	sprawdzenie postępów, wsparcie





Perswazja czy już manipulacja?

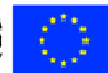
- **Manipulacja** to celowe działanie, mające za zadanie oszukanie osoby manipulowanej i skłonienie do działania w myśl intencji manipulatora, zwykle sprzecznego z dobrem osoby manipulowanej.
- **Perswazja** to umiejętność skłaniania ludzi do przyjęcia Twoich przekonań i wartości poprzez oddziaływanie na ich myśli i zachowania przy użyciu specyficznych strategii. **Przekonać** - dowodzić słuszności, prawdziwości czegoś, zmienić czyjś stosunek do czegoś lub do kogoś; sprawić, aby ktoś przewyciężył w sobie niechęć do kogoś lub do czegoś.





Prawa perswazji

- Prawo autorytetu
- Prawo kontrastu
- Prawo wzajemności / rewanżu
- Prawo sympatii
- Prawo pozytywnych skojarzeń / efekt aureoli – rozmowy rekrutacyjne
- Prawo konsekwencji
- Prawo limitu
- Prawo konformizmu / zasada dowodu społecznego





Błędy i dobre praktyki w motywowaniu

- nigdy nie łącz chwalenia z obietnicą dodatkowego wynagradzania („przy najbliższej premii będę o tym pamiętać”)
- nie traktuj sytuacji pochwały jako okazji do dołożenia nowych zadań („od tej pory będziesz przygotowywać wszystkie raporty w dziale”)
- ciesz się sukcesem i świętuj osiągnięcie pracownika
- chwal adekwatnie do zdarzenia





Pamiętaj

- tak samo ważny jest czas poświęcony na chwalenie i nagradzanie dobrych pracowników jak czas poświęcony na rozwijanie kompetencji wymagających poprawy
- ludzie potrzebują częściej wzmocnień przy realizacji nowych zadań
- kiedy pracownicy uczą się nowych zachowań, nagradzaj ich za działanie zbliżone do oczekiwanego
- jeżeli w przeszłości korygowałeś dane zachowania, docień aktualne postępy

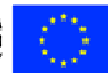
**CHWALENIE, WYRAŻANIE UZNANIA,
DZIĘKOWANIE ZA DOBRĄ PRACĘ
TO JEDEN Z NAJLEPSZYCH MOTYWATORÓW !**





Fazy demotywacji

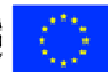
- motywacja
- niepewność
- utrata zaangażowania
- odmowa współpracy
- szukanie alternatyw





Objawy demotywacji

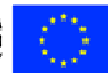
- brak inicjatywy, bierność
- niechęć wobec nowych zadań
- brak entuzjazmu, pesymizm
- narzekanie
- przekraczanie ustalonych terminów
- spóźnienia, wczesne wychodzenie z pracy
- wzrost absencji
- alienacja od grupy
- konfliktowość
- głośna krytyka firmy
- większa ilość błędów
- spadek efektywności
- opór wobec spotkań firmowych





Rozmowa ze zdemotywowanym pracownikiem

- cel rozmowy
- opis sytuacji - zachowania pracownika
- pytania o przyczyny
- słuchanie
- wspólne szukanie rozwiązania
- zakończenie





Obiekcje pracownika

Starajmy się:

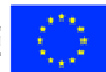
- Unikać przerywania
- Unikać zaprzeczania
- Unikać oceniania
- Nie uprzedzać tego, co ktoś chce powiedzieć
- Unikać interpretacji
- Słuchać, patrzeć na drugą osobę, dopytywać „Czy dobrze Cię zrozumiałem?”
- Dzielić się pomysłami i informacjami – nie dawać rad
- Skupić się na korzyści, jaką ma przynieść Twoja informacja





Techniki radzenia sobie z obiekcjami

- **Doprecyzowanie** – „co dokładnie masz na myśli?”
- **Potwierdzenie** – przyjęcie krytyki, z którą się zgadzamy
- **Pytanie hipotetyczne** - „a gdybyśmy zrobili to w inny sposób?”
- **Zgadzam się (rozumiem) i proponuję** - „zgadzam się, że premia to ważna kwestia i proponuję”
- **Zgoda logiczna** – „masz rację, szybka jazda może spowodować wypadek”



Wytyczne skutecznej motywacji (R. Steers, L. Porter)

1. Kierownicy powinni czynnie i świadomie motywować podwładnych.
2. Kierownicy powinni znać własne silne i słabe strony, zanim podejmą próby ich modyfikowania u innych.
3. Kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia.
4. Nagrody powinny wiązać się z efektywnością a nie ze stażem.
5. Zadania należy projektować tak, aby stawiały wyzwania i umożliwiły różnorodność.
6. Podwładni muszą jasno rozumieć, czego się od nich oczekuje.
7. Kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacji zorientowaną na efektywność.
8. Należy dążyć do czynnego współudziału pracowników w zwiększaniu wydajności organizacji.





Ocena okresowa pracownika





Kompetencje

Osobiste dyspozycje w zakresie
wiedzy, umiejętności
i postaw pozwalające realizować
zadania zawodowe na odpowiednim poziomie





Kompetencje

- Kompetencja jest sposobem zachowania się lub postępowania pracownika w określonej sytuacji
- Na poziom kompetencji ma wpływ środowisko zewnętrzne, w jakim dana osoba się znajduje, kultura i wartości firmy
- Do kompetencji nie zaliczamy cech charakteru, cech osobowości. Mogą one mieć – i mają – wpływ na efektywność zawodową, lecz mają charakter względnie stałych, niezmiennych cech





Podział kompetencji

Kompetencje społeczne - grupa kompetencji związana z jakością naszego funkcjonowania oraz naszych kontaktów z innymi ludźmi

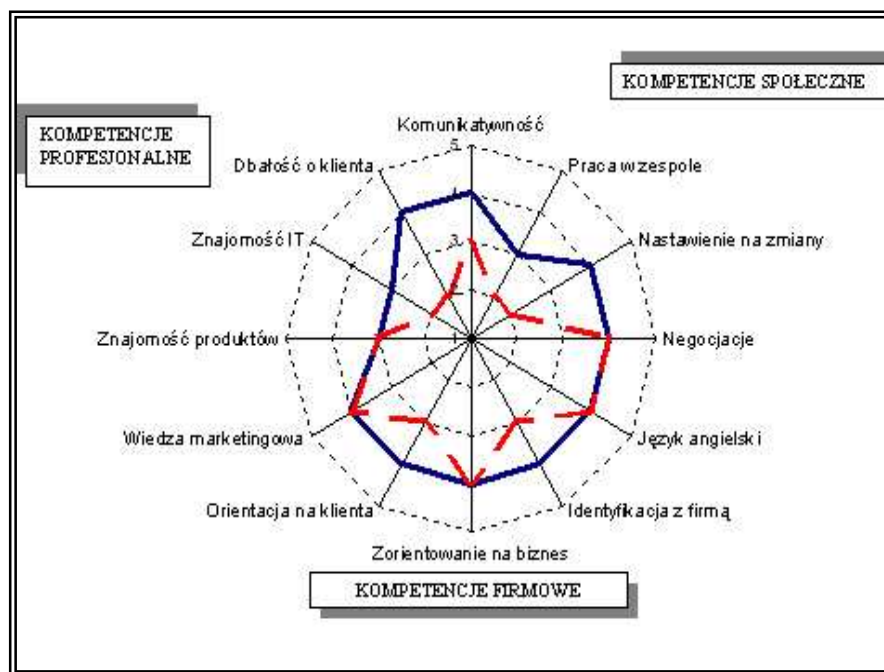
Kompetencje profesjonalne (funkcyjne) - grupa kompetencji związanych z działaniami w ramach pełnionego zawodu i/lub funkcji

Kompetencje biznesowe (firmowe) – grupa kompetencji odnoszących się do specyficznego obszaru działalności danej osoby i funkcjonowania firmy



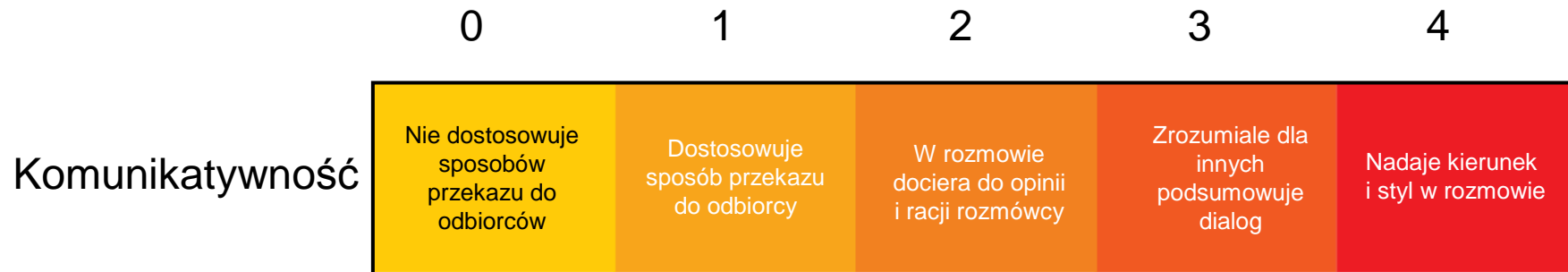
Profil kompetencji

Profil kompetencji to zestaw kilkunastu kompetencji przypisanych do danego stanowiska, roli zawodowej, wybranych ze względu na ich wagę w wykonywanych zadaniach. Profil obejmuje najczęściej zestaw od 8 do 12 kompetencji wraz z określonym pożądanym stopniem ich nabycia.

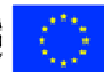




Behawioralna skala kompetencji



Komunikuje się w stopniu zapewniającym swobodny dialog rozmówców. Wykorzystuje podstawowe narzędzia aktywnego słuchania. Zdania są krótkie i rzeczowe. Dbą o odpowiednią artykulację, tempo i siłę głosu. Niekiedy dostrzegane są drobne błędy gramatyczne i skłonność do monologów. Niekiedy używa języka fachowego nie dla wszystkich zrozumiałego.

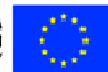




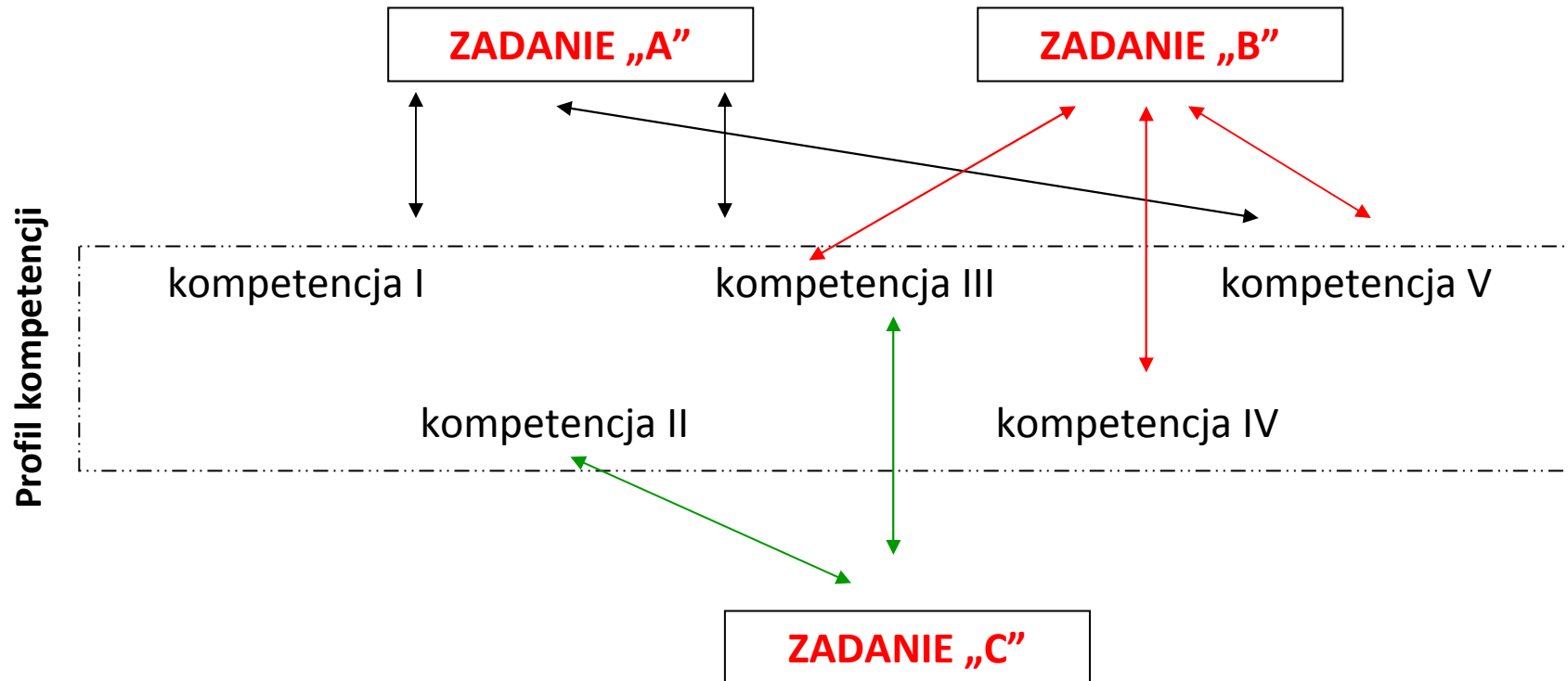
Profil kompetencji – studium przypadku

OPIS

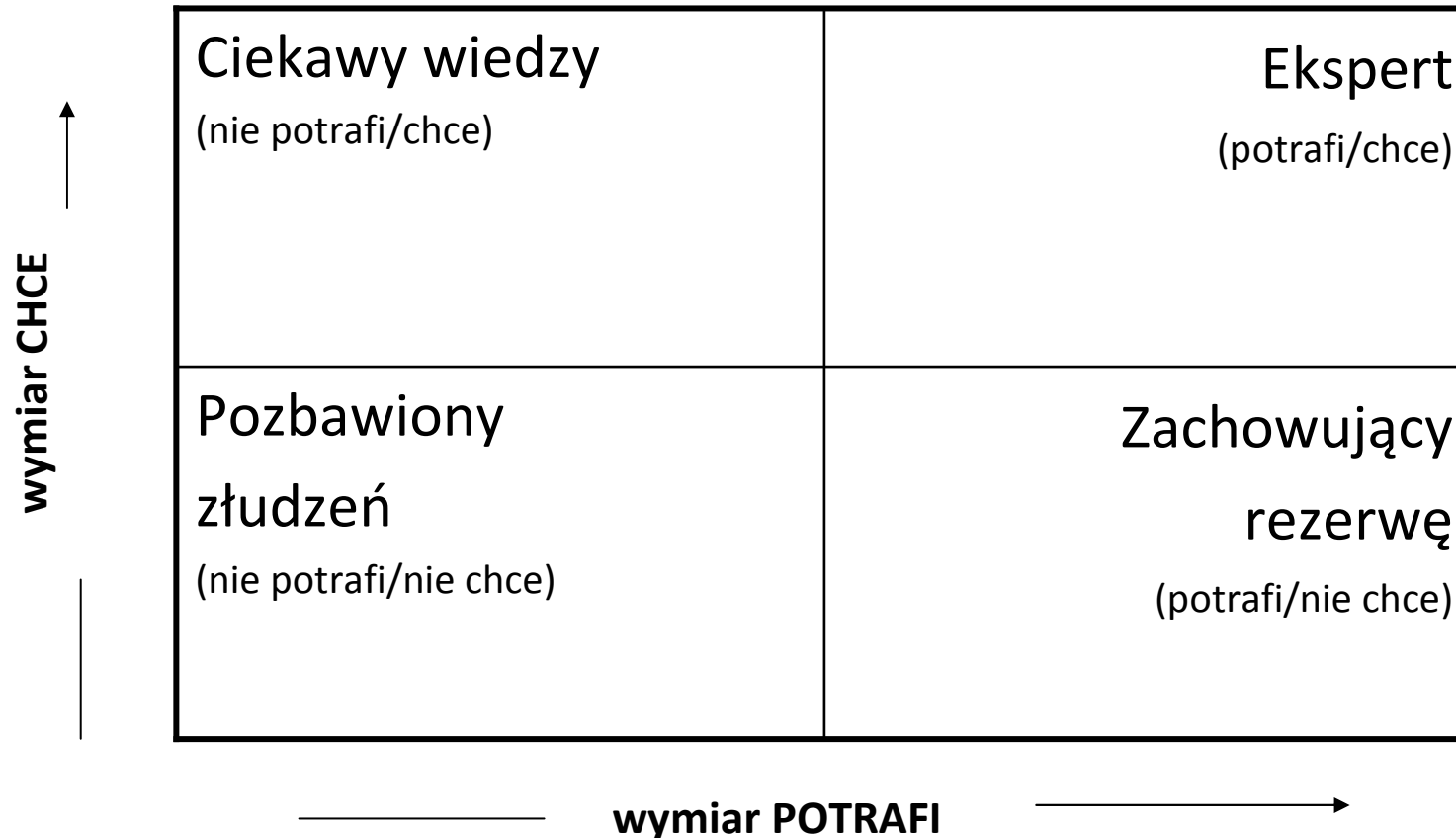
- zidentyfikujcie cztery stanowiska w Waszej organizacji,
- określcie 6-8 kompetencji wymaganych na stanowisku do realizacji powierzonych zadań,
- określcie poziom dla danej kompetencji wymagany na stanowisku,
- wykreślcie profil kompetencyjny stanowiska,
- dla wybranej kompetencji i wybranego poziomu opiszcie zachowania, które muszą być spełnione, aby poziom został osiągnięty.



Wykorzystanie kompetencji



Cykl Herseya i Blancharda

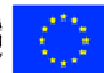




Ocena okresowa

Bieżąca – upewnia pracowników, że menedżer interesuje się ich osiągnięciami i problemami

Okresowa – stanowi podsumowanie dłuższych okresów pracy i otwiera przed pracownikiem szersze perspektywy rozwojowe



Funkcje rozmowy oceniającej

Informacyjna – przekazanie pracownikowi informacji o wynikach oraz o mocnych i słabych stronach. Menedżer otrzymuje informację o potrzebach i ewentualnych trudnościach. Komunikacja ma charakter obustronny.

Motywacyjna – od poziomu umiejętności menedżerskich zależy, w jakim stopniu rozmowa będzie mobilizować pracownika do zmiany zachowania i lepszej pracy

Aby zrealizować te funkcje, rozmowa powinna obejmować 3 obszary:

Przeszłość – ocena rezultatów i jakości pracy,

Przyszłość – cele i zadania, płynące z nich wymagania oraz kompetencje do ich wypełnienia,

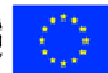
Plan rozwoju zawodowego pracownika.





Przygotowanie do rozmowy

- ustal z pracownikiem miejsce, datę, czas spotkania
- poinformuj o celu spotkania
- zachęć do dokonania samooceny
- przeanalizuj materiały z obserwacji
- oceń poziom kompetencji i umiejętności





Sposoby prowadzenia rozmowy oceniającej

OCENA KONSTRUKTYWNA:

1. Nie uraża godności odbiorcy, nie poniża, nie zawstydza,
2. Jest przekazywana z pozycji partnera, coacha troszczącego się o rozwój i zmiany,
3. Dotyczy zachowań a nie osoby,
4. Niesie informacje zarówno o pozytywnych jak i negatywnych aspektach realizacji zadań,
5. Komunikowana jest bezpośrednio, dotyczy zachowań i sposobów postępowania, na które pracownik ma wpływ i które może zmienić,
6. Zawiera wskazówki odnośnie poprawy efektywności pracy,





Sposoby prowadzenia rozmowy oceniającej - cd

OCENA DESTRUKTYWNA:

1. Oparta jest wyłącznie o subiektywny sąd oceniającego, określa tylko negatywy, jest odzwierciedleniem negatywnych emocji,
2. Dotyczy cech pracownika, których nie można zmienić,
3. Nie zawiera żadnych sugestii dotyczących poprawy efektywności pracy,
4. Przekazywana jest w obecności osób trzecich,
5. Pochwały, jeżeli nie są zasłużone, mogą mieć również charakter bodźca negatywnego





Zasady komunikacji w trakcie rozmowy oceniającej

1. Zasadniczym elementem każdej informacji zwrotnej są **FAKTY**,
2. Ocena powinna odnosić się do **USTALONYCH KRYTERIÓW** – znanych pracownikowi,
3. Ocena powinna zawierać informacje **POZYTYWNE I NEGATYWNE**,
4. Ocena powinna być wyrażana **WPROST**, unikaj niejasnych i dwuznacznych sformułowań,
5. Menedżer **NIE MOŻE W TRAKCIE ROZMOWY ULEC EMOCJOM**. Pracownik ma do nich prawo,
6. Zwracaj uwagę na swoje **NIEWERBALNE KOMUNIKATY**. Powinny być spójne z treścią wypowiedzi,
7. Dobieraj słowa i sformułowania, które wyrażają **SZACUNEK DLA PRACOWNIKA**, nawet jeśli komunikujesz informacje krytyczne.





Style prowadzenia rozmowy

Partycypacyjny		
Opis	Kiedy stosować	Korzyści
<p>Pracownik przedstawia samoocenę. Menedżer przedstawia i uzasadnia swoją ocenę. Następuje akceptacja bądź dyskusja i dojście do porozumienia. Wspólnie zastanawiają się nad wnioskami i zadaniami wynikającymi z oceny</p>	<p>Pracownik potrafi dokonać samooceny</p>	<p>Styl wspierający motywację pracownika w największym stopniu. Poczucie możliwości współdecydowania powoduje, że pracownik w największym stopniu angażuje się w realizację podjętych ustaleń</p>





Style prowadzenia rozmowy

Konsultacyjny		
Opis	Kiedy stosować	Korzyści
<p>Menedżer przedstawia i uzasadnia swoją ocenę, a pracownik ją akceptuje bądź następuje dyskusja. Pracownik ma możliwość wypowiedzenia się, ale od menedżera zależy, czy weźmie pod uwagę opinię pracownika, czy nie.</p>	<p>Pracownik potrafi zweryfikować ocenę</p>	<p>Styl wspierający motywację poprzez pokazanie pracownikowi, że jego opinia ma znaczenie</p>





Style prowadzenia rozmowy

Informacyjny		
Opis	Kiedy stosować	Korzyści
Menedżer przedstawia swoją ocenę. Rola pracownika ogranicza się do przyjęcia wskazówek przełożonego	Pracownik jest niezdyscyplinowany i ma małe doświadczenie. Menedżer ma autorytet i stanowi wzór w danej dziedzinie	Najmniej efektywny pod względem motywacji. Daje najmniejsze pole aktywności pracownikowi





Struktura rozmowy oceniającej

<p>ETAP I</p>	<p style="text-align: center;">ROZPOCZĘCIE</p> <p>Na początku spotkania zadbaj o stworzenie otwartej i życzliwej atmosfery. Przedstaw cel rozmowy</p>
<p>ETAP II</p>	<p style="text-align: center;">OCENA OSIĄGNIĘĆ REZULTATÓW</p> <p>Skup się na faktach i obiektywnej ocenie realizacji wymagań</p>
<p>ETAP III</p>	<p style="text-align: center;">SILNE STRONY I OBSZARY DO ROZWOJU</p> <p>Zacznij od docenienia rozwiniętych umiejętności pracownika, przedstaw obszary wymagające poprawy, radykalnej zmiany, zwróć uwagę na to, w jaki sposób kompetencje pracownika wpływają na realizację stawianych wymagań</p>





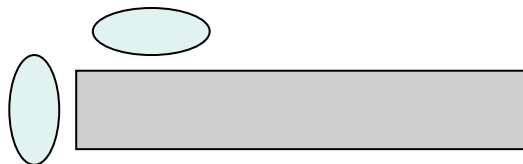
Struktura rozmowy oceniającej

<p>ETAP IV</p>	<p style="text-align: center;">ZADANIA NA NASTĘPNY OKRES</p> <p style="text-align: center;">Uzgodnij z pracownikiem zadania na kolejny okres, zgodnie ze standardem stawiania wymagań</p>
<p>ETAP V</p>	<p style="text-align: center;">PLAN ROZWOJU</p> <p style="text-align: center;">Uzgodnij z pracownikiem, które z jego umiejętności powinny być szczególnie rozwijane w danym okresie oraz w jaki sposób to się dokona. Ustal metody pomiaru realizacji celów rozwojowych</p>
<p>ETAP VI</p>	<p style="text-align: center;">PODSUMOWANIE</p> <p style="text-align: center;">Upewnij się, że Wasze rozumienie ustaleń jest takie samo. Wzmocnij pozytywne elementy Waszego spotkania.</p>



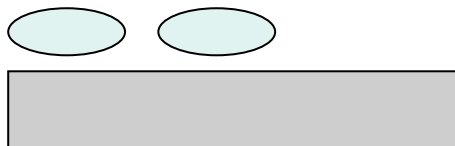


Rozmowy oceniające – przygotowanie sali



POZYCJA PRZYJACIELSKA

(najlepsza do rozmów partnerskich)



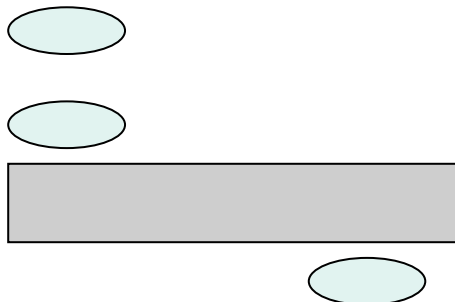
POZYCJA „PO JEGO STRONIE”

(przyjmowana podczas ustalania szczegółów)



POZYCJA OKO W OKO

(atmosfera konfrontacji, sprzyjająca konfliktom)



POZYCJA BRAK ZAINTERESOWANIA

(oznacza brak pewności siebie
lub brak zainteresowania rozmową)



Rezultaty rozmowy oceniającej

1. Wybór metod wykorzystania silnych stron pracownika
2. Wskazanie obszarów wymagających rozwoju
3. Opracowanie planu rozwoju oraz metody eliminacji luki kompetencyjnej
 - a. Coaching
 - b. Szkolenie
 - c. Pomoc doświadczonego pracownika
 - d. Studiowanie literatury fachowej, branżowej
 - e. Ministaż



Ocena kompetencji - przykład

Kompetencja	Wymagany poziom	Oceniony poziom	Uzasadnienie
Praca zespołowa	3		<i>Każda kompetencja jest oceniana przez pryzmat zachowania</i>
Relacje z ludźmi	3		
Wywieranie wpływu	2		
Elastyczność	4		
Radzenie sobie z emocjami	3		
Aplikacje MS Office	3		
Negocjacje	4		
Język angielski			



Pułapki psychologiczne w ocenie

Efekt worka

Jeśli nie dosłyszałam wszystkiego lub nie zapamiętałam dokładnie, to mam potrzebę uzupełnienia tej luki tak, by to co usłyszałam stało się całością, która ma jakieś znaczenie.

Uzupełniam sobie tę lukę czymś, co przypomina mi coś z mojego wcześniejszego doświadczenia, podobnego do aktualnej informacji.

Błąd tendencji centralnej

Ludzie formułując sądy mają skłonność do zacierania różnic. Oceniający klasyfikuje wszystkich ocenianych na średniej pozycji bez rzetelnej analizy ich osiągnięć. W ocenie używa słów: w średnim stopniu, przeciętny, normalny, czasami.

Takie wyniki ocen nie mogą służyć potem innym decyzjom kadrowym, gdyż wynika z nich, że wszyscy pracownicy są tak samo dobrzy.

Pułapki psychologiczne w ocenie

Efekt halo / "Efekt Aureoli,

Tendencja do **automatycznego**, pozytywnego (anielski efekt halo) lub negatywnego (szatański efekt halo) **ocenia** jednostki na podstawie wcześniej ukształtowanego zdania osoby oceniającej.

Polega na tym, że przypisanie jakiejś osobie jednej ważnej pozytywnej lub negatywnej właściwości wpływa na **skłonność do przypisywania** innych, niezauważonych właściwości, które są zgodne ze znakiem emocjonalnym pierwszego przypisanego atrybutu.

Występuje także jeśli mamy **skłonność do zauważania** u tej osoby tylko tych informacji, które są dopełnieniem obrazu naszego pierwszego wrażenia.

Przykład:

Punktualność jest dla mnie ważną wartością. Spotykam nową osobę i zauważam, że jest ona punktualna, więc będę skłonny myśleć, że jest też inteligentna, przyjazna, uczciwa etc.

Spotykam osobę, którą oceniam jako niekulturalną i agresywną. Doszukam się, że jest także np. brudasem, leniem i ma zaściankowe poglądy.



Pułapki psychologiczne w ocenie

Brak obiektywizmu

Błąd najtrudniejszy do uniknięcia wynika bowiem z wykazywanej przez każdego człowieka tendencji do oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań. Sytuacja, gdy większość pracowników ocenionych przez jednego z menedżerów uzyskuje wyniki bardzo wysokie, podczas gdy podwładni innego – niskie, powinna skłaniać do zastanowienia.

Transfer stereotypu estetycznego

Jest wielokrotnie stwierdzoną prawidłowością, że osoby przystojne i eleganckie oceniane są wyżej niż osoby, których wygląd zewnętrzny nie wydaje się aż tak pociągający





Pułapki psychologiczne w ocenie

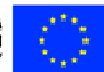
Efekt Pigmaliona

Ludzie stają się tacy, jak o nich mówimy.

Pracownik, któremu szef nieustannie sugeruje, iż nie ma wystarczających kwalifikacji, by wykonywać trudne zadania, najprawdopodobniej będzie unikał ich podejmowania.

Błąd liberalizmu (lub nadmiernej surowości)

Jedna z najczęstszych przyczyn niesprawiedliwych ocen. Pracownik mający bardziej wymagającego przełożonego bywa oceniany dużo gorzej niż wcale nie lepiej wykonujący swoje obowiązki kolega, którego szef jest człowiekiem bardziej wyrozumiałym.





Techniki radzenia sobie z obiekcjami

- **DOPRECYZOWANIE**

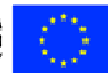
P: „To nieprawda”

M: „Proszę powiedz, z czym się nie zgadzasz? Jakie masz spojrzenie na tą kwestię?”

- **ZMIANA ZASTRZEŻENIA W PYTANIE**

P: „To niesprawiedliwe”

M: „Rozumiem, że chciałbyś wiedzieć na czym opieram swoją ocenę?”





Techniki radzenia sobie z obiekcjami

- **ZDARTA PŁYTA**

Powtarzanie wielokrotnie różnymi słowami argumentów i opinii

- **P.I.W.**

P: „To wina nowego, niedziałającego systemu”

M: „Zgadzam się, że komfort pracy jest istotnym czynnikiem wpływającym na naszą efektywność. Dlatego wprowadzamy rozwiązania, szkolimy się i wspieramy nawzajem”.





Scenariusz rozmowy 1/2

- **OTWARCIE ROZMOWY**
 - celem rozmowy jest podsumowanie minionego roku i wspólne zaplanowanie działań na kolejny/obecny
 - będziemy się w dużej części koncentrować na Twoich oczekiwaniach i możliwości w zakresie dalszego rozwoju
 - rozpoczniemy od podsumowania oceny zadań za II półrocze, później dokonamy podsumowania ostatnich 12 miesięcy
- **OCENA ZADAŃ**
 - przypomnijmy sobie cele, jakie założyliśmy na początku ...
 - które z zadań sprawiło najwięcej problemów...
 - jak oceniałbyś realizację tego zadania będąc na moim miejscu?
 - co można było zrobić inaczej?
 - zgodnie z zasadami i skalą przeznaczoną do oceny proponuję Ci ... za realizację tego zadania
- **OCENA STYLU**
 - chciałbym, żebyśmy skoncentrowali się teraz na stylu funkcjonowania...
 - kogo uważasz za swojego klienta i jak realizujesz jego potrzeby
 - czy było możliwe wykonanie tego szybciej, w prostszy sposób...
 - jakie usprawnienia wprowadzasz w swojej pracy
 - w jakich obszarach wprowadzasz ulepszenia?
- **OCENA KOMPETENCJI**
 - zanim przekażę Ci moją ocenę Twoich kompetencji, chciałbym poznać Twoje zdanie ...
 - co uważasz za swoje silne strony?
 - w jakich sytuacjach było to widoczne...
 - w tej kompetencji poziom oczekiwany wynosi ..., co powinieneś zrobić, aby go osiągnąć
 - które ze swoich kompetencji chciałbyś doskonalić i dlaczego
 - moja propozycja oceny kompetencji ... to..., uważam tak ponieważ w sytuacji zaobserwowałem ...



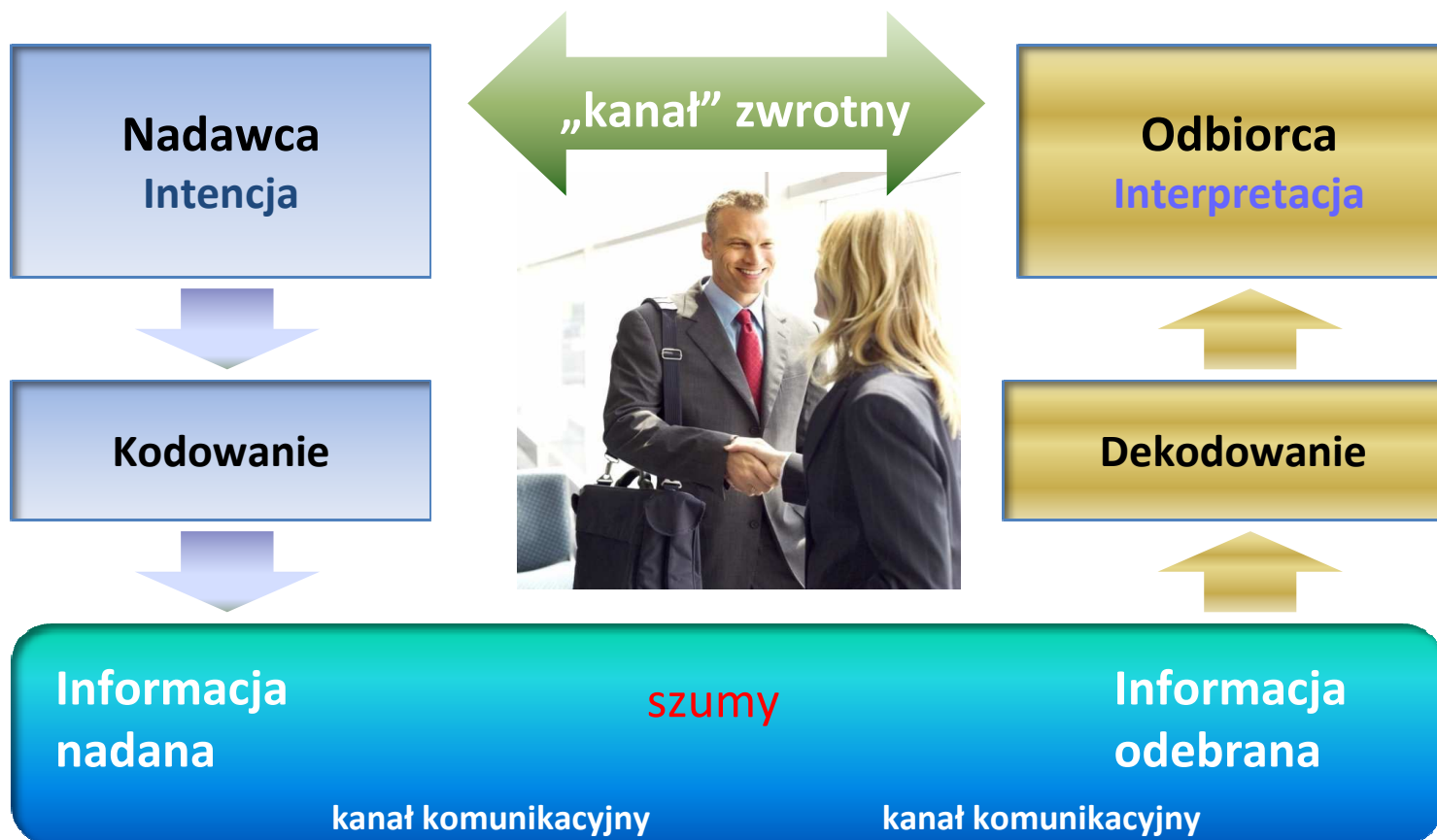


Scenariusz rozmowy 2/2

- **ANALIZA MOCNYCH I SŁABYCH STRON/PLANY ROZWOJOWE**
 - czy posiadasz jakieś umiejętności, których nie masz okazji wykorzystywać aktualnie?
 - które z kompetencji w kontekście Twoich zadań są tak istotne, że powinniśmy popracować nad nimi w pierwszym rzędzie?
 - jak chciałbyś rozwijać swoje kompetencje?
 - jaki jest najodpowiedniejszy dla Ciebie sposób doskonalenia kompetencji i jak wiele czasu będziesz mógł poświęcić na...
 - co możesz zrobić samodzielnie...
 - określmy, jakie jest niezbędne wsparcie z mojej strony
 - chciałbym, żebyś dzięki temu był w stanie samodzielnie realizować...
- **KIERUNKI KARIERY ZAWODOWEJ**
 - jak się czujesz realizując zadania na obecnym stanowisku
 - czy czujesz się na właściwym miejscu...
 - jakie zadania mogłyby sprawić Ci jeszcze więcej satysfakcji
 - jak widzisz swoją rolę za dwa, trzy lata...
 - udziałem w jakiego rodzaju programach rozwoju byłbyś zainteresowany, dlaczego..
 - czy byłbyś gotowy zmienić swój zawód/ miejsce świadczenia pracy
 - ile czasu potrzebowałbyś na przygotowanie się do nowych zadań
- **PODSUMOWANIE**
 - podsumujemy te elementy, w których jesteśmy zgodni...
 - przypomnijmy, jakie będą kolejne kroki związane z realizacją planu rozwoju
 - podziękowanie...

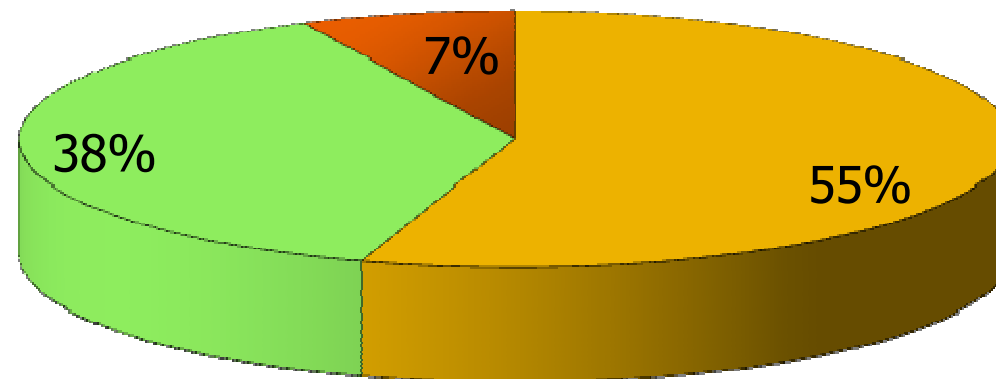


Model komunikacji dwustronnej



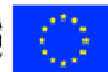


Składowe przekazu



- Komunikacja niewerbalna
- Brzmienie głosu
- Treść wypowiedzi

wg A. Mehrabiana





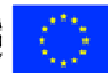
Komunikacja niewerbalna

Funkcje zachowań niewerbalnych

- zastępowanie, uzupełnianie, wzmacnianie wypowiedzi słownych,
- wzmacnianie więzi między ludźmi,
- wyrażanie uczuć i postaw,
- odczytywanie stanów emocjonalnych.

Znaczenie komunikacji pozawerbalnej

Jesteś wiarygodny, gdy Twoim słowom towarzyszy wspierający je przekaz niewerbalny. Twoje zachowanie musi potwierdzać Twoje słowa.

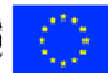




Komunikacja niewerbalna

Do głównych form komunikacji niewerbalnej należą:

- wyraz twarzy
- kontakt wzrokowy
- gesty i inne ruchy ciała
- kontakt dotykowy
- postawa ciała
- odległość od partnera
- wygląd zewnętrzny
- uśmiech





Twarz

- jest najbardziej ekspresyjną częścią ciała
- odzwierciedla szybko zmieniające się nastroje, reakcje na wypowiedzi i zachowania rozmówcy
- wyraża przede wszystkim uczucia i emocje





Oczy

- stanowią najważniejszy obszar wizualnej uwagi
- przekazują komunikaty relacyjne – pozytywna lub negatywna reakcja, zainteresowanie lub jego brak





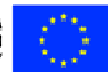
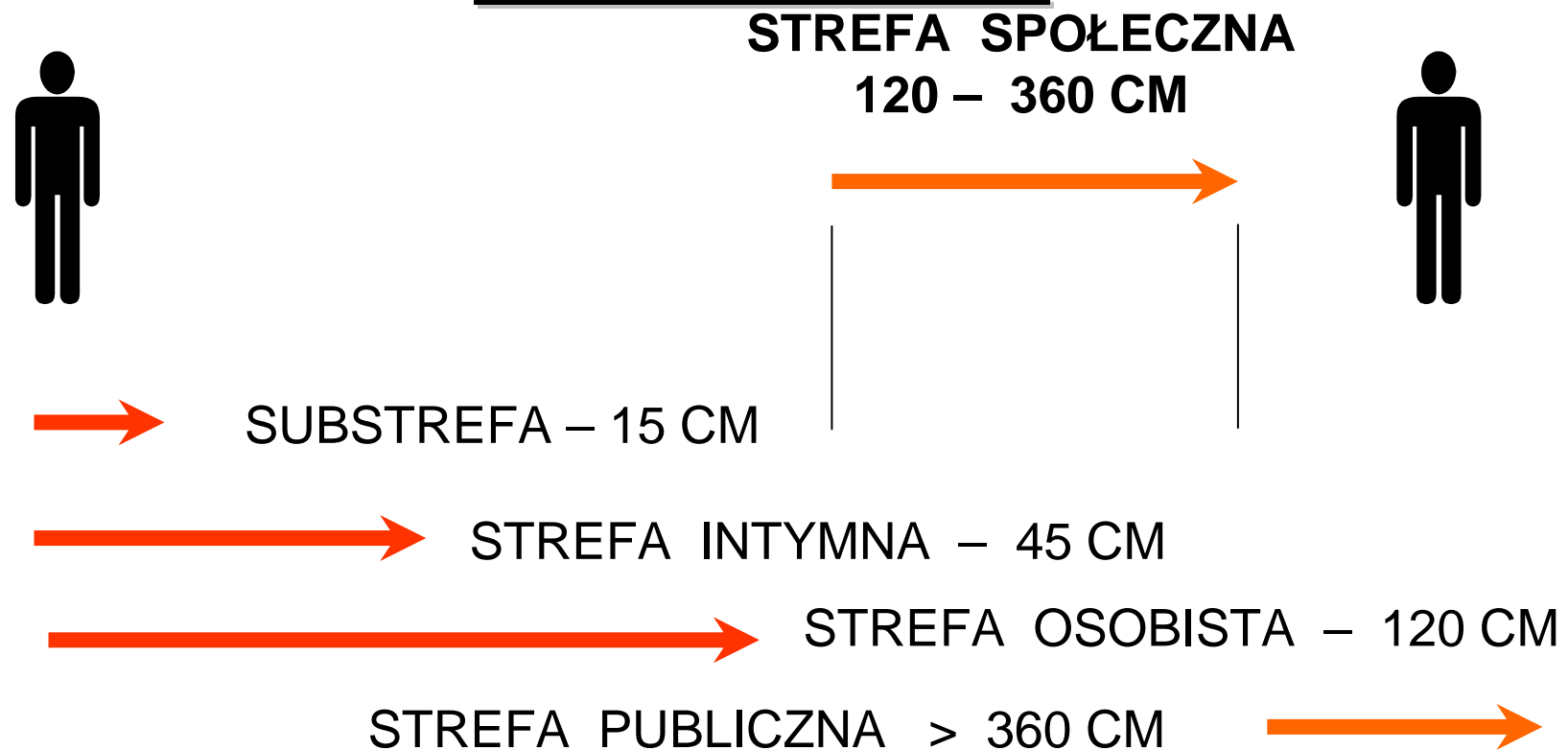
Dotyk

- sygnał o bardzo dużej sile oddziaływania
- istnieją określone normy społeczne, które regulują akceptowany obszar i liczbę dotyków
- w biznesie jedyny dopuszczalny kontakt cielesny to uścisk ręki





Strefy kontaktu





Gesty

- kiedy mówimy nieustannie poruszamy rękami, głową, ale też całym ciałem
- ruchy te są skoordynowane z mową i stanowią część całościowego procesu komunikowania się





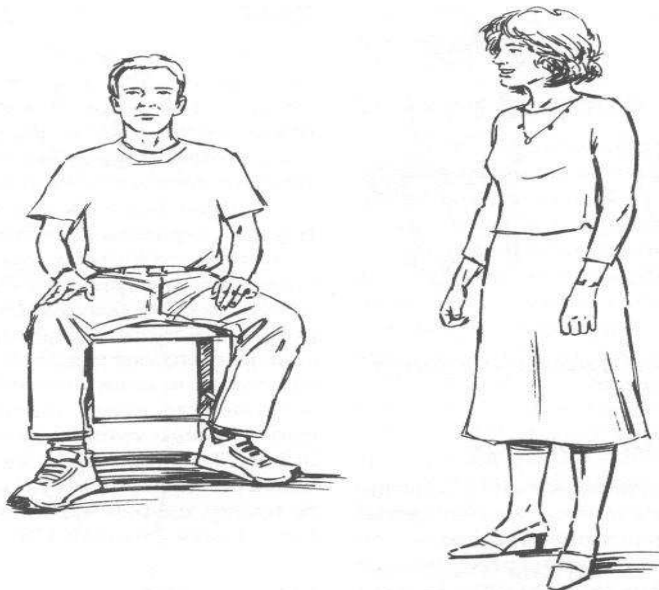
Postawa

- ujawnia informacje nt. naszego samopoczucia
- komunikuje nasze nastawienie wobec rozmówcy:
 - ✓ ustawienie ciała ułatwiające kontakt wzrokowy, wychylenie ciała do przodu, dotykanie jest wyrazem pozytywnego nastawienia do rozmówcy
 - ✓ wyrazem sympatii dla rozmówcy jest podobna/ lustrzana pozycja ciała



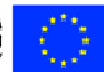


Mowa ciała – postawa otwarta



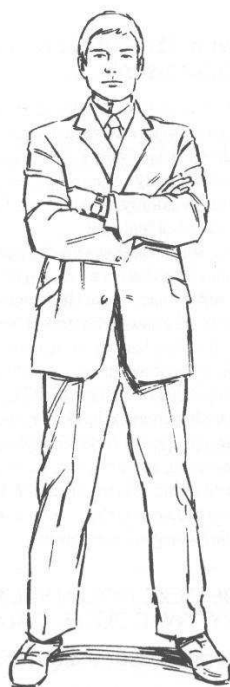


Mowa ciała – postawa zamknięta





Mowa ciała – co mówią takie postawy?





Pytania

- Pytania otwarte - Co? Gdzie? Kiedy? Jak? Dlaczego? Ile?
Co Ty o tym sądzisz?
- Pytania zamknięte - Czy?
Czy rozumiesz to, co powiedziałem?





Słuchanie

Potrzeby PSYCHOLOGICZNE

rozmówcy:

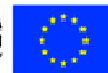
- zauważenia
- wysłuchania
- zrozumienia
- docenienia





Aktywne słuchanie - techniki

- Parafraza
- Klaryfikacja
- Odzwierciedlenie
- Doprecyzowanie
- Dowartościowanie





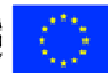
Komunikaty TY i JA

Przejawem komunikatu typu „Ty” jest:

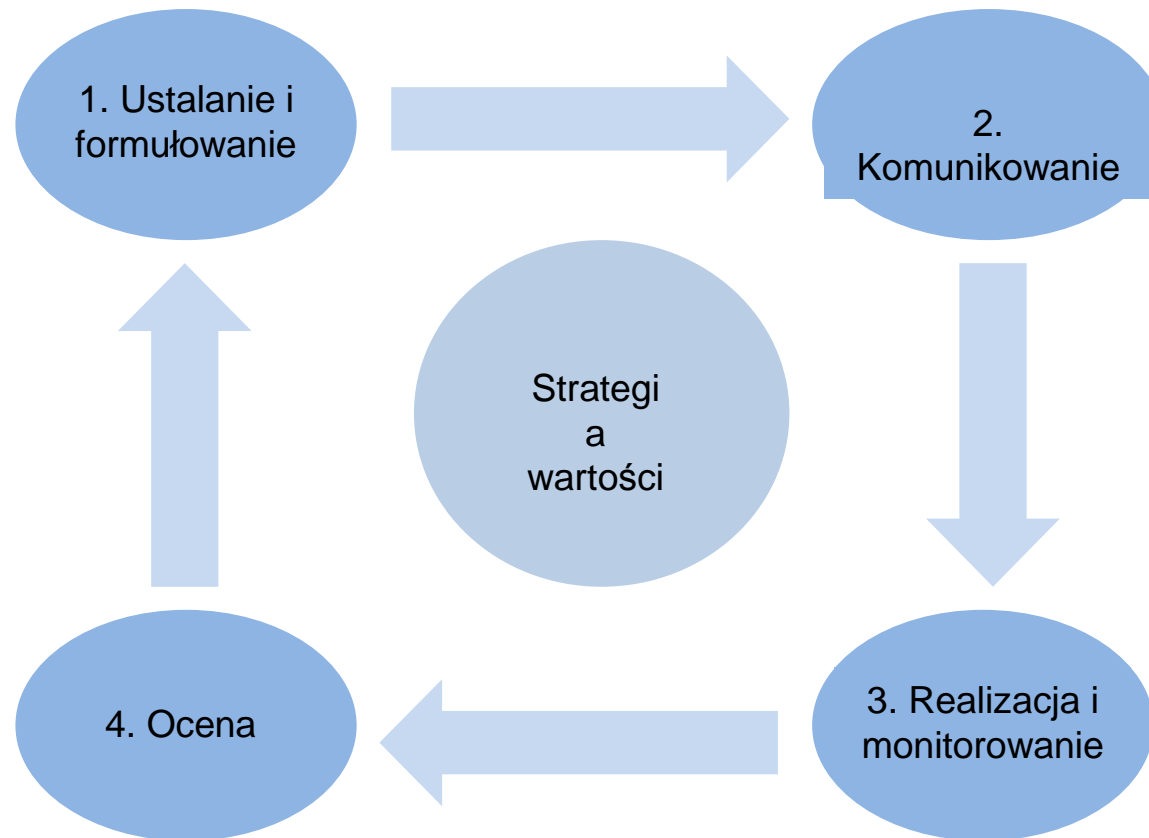
- ocenianie
- etykietowanie jest oceną
- budzi opór i chęć obrony
- nie odwołuje się do faktów

Komunikat „Ja” składa się z opisu:

- wydarzeń lub faktów powiązanych z osobą odbiorcy informacji
- reakcji nadawcy na powyższe wydarzenia bądź fakty



Umiejętne egzekwowanie wykonania zadań





Model SMART

- **S**pecyficzny
- **M**ierzalny
- **A**mbitny
- **R**éalny
- **T**erminowy





Sposoby ustalania celów

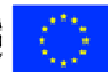
- Partycypacyjny
- Konsultacyjny
- Informacyjny





Sposoby ustalania celów – styl partycypacyjny?

- **Kiedy?** Pracownik ma wiedzę, doświadczenie i umiejętności, by mógł sam zaproponować cele, a Ty masz możliwości
- **Jak?** Pracownik proponuje cele, Ty akceptujesz lub dyskutujesz
- **Konsekwencje?** Musisz dokładnie zaplanować, mieć wysokie umiejętności menedżerskie i możliwości
- **Korzyści?** Większe zaangażowanie pracownika w realizację celów





Sposoby ustalania celów – styl konsultacyjny?

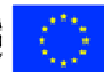
- **Kiedy?** Pracownik ma wiedzę, doświadczenie i umiejętności, by zweryfikować Twoją propozycję, a Ty masz możliwość zmiany celów
- **Jak?** Ty proponujesz cele, a pracownik wypowiada się na ich temat
- **Konsekwencje?** Musisz dokładnie zaplanować
- **Korzyści?** Większe zaangażowanie pracownika, dowartościowanie





Sposoby ustalania celów – styl informacyjny?

- **Kiedy?** Nie masz możliwości zmiany celów, pracownik nie ma odpowiedniej wiedzy, doświadczenia, kompetencji do samodzielnego ustalania celów
- **Jak?** Przedstawiasz cele, a pracownik nie ma wpływu na to, jakie cele ma realizować
- **Konsekwencje?** Możliwość poczucia braku wpływu na cele przez Twojego pracownika, mniejsze zaangażowanie
- **Korzyści?** Mało czasu i przygotowań





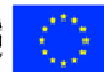
Monitorowanie pracy

Monitorowanie to inaczej czuwanie nad właściwym przebiegiem realizacji zadań.

Monitorowanie polega na:

KROK I – DIAGNOZA – zbieranie informacji i ocena sytuacji

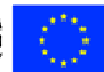
KROK II – REAKCJA – działanie menedżera – skutek dokonanej oceny





Instrukcja powinna być:

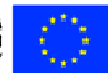
- Jasna
- Klarowna
- Zwięzła
- Przekazana zrozumiałym językiem
- Akcentująca najważniejsze sprawy
- Adresowana do konkretnego odbiorcy





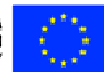
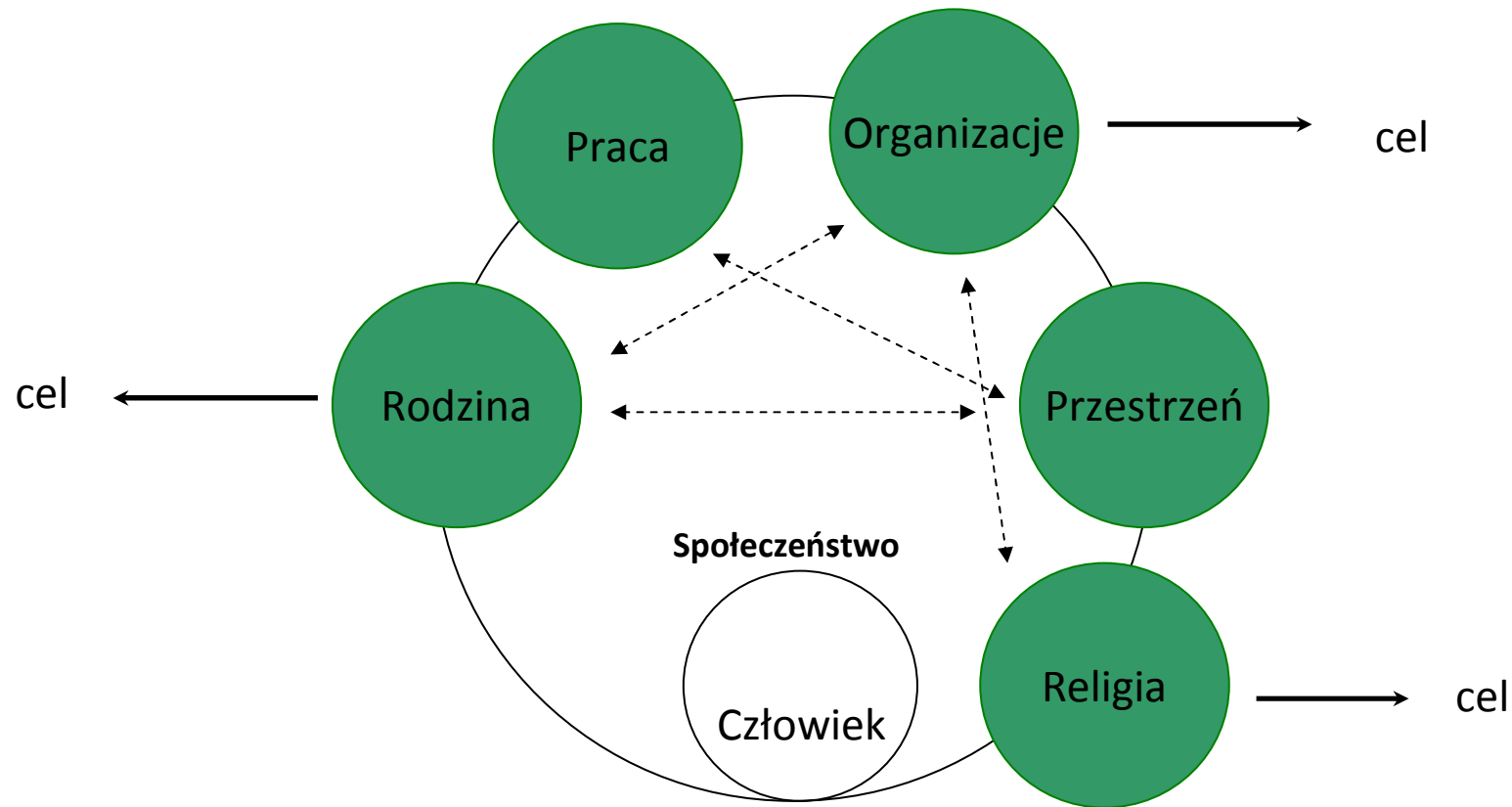
Instruktaż

- Powiedz
- Pokaż
- Przećwicz



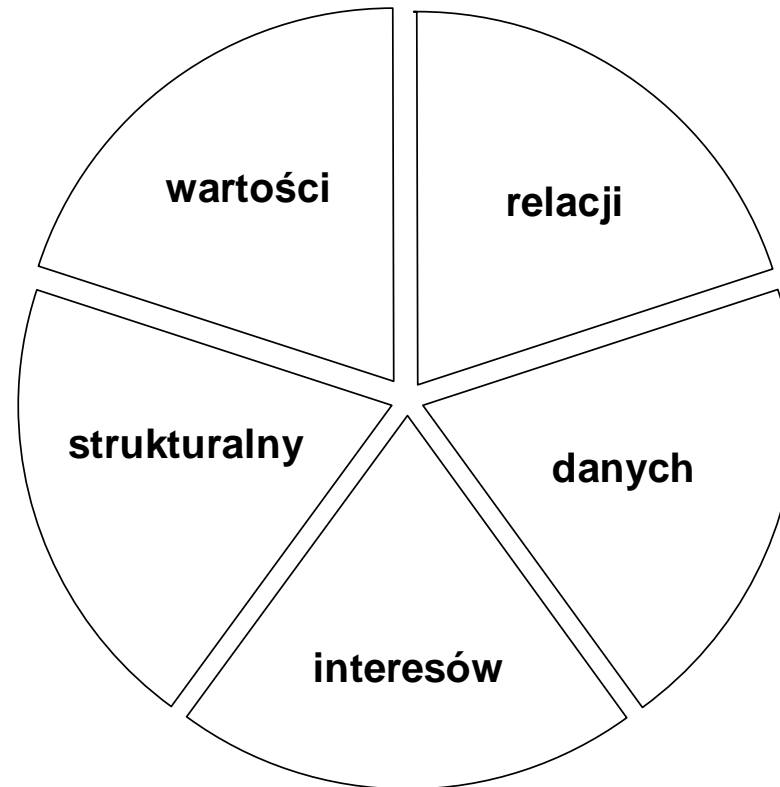


Model tworzenia konfliktu





Źródła konfliktu w organizacji





Rola konfliktów w organizacji

Konflikt rozwiązany konstruktywnie



Umożliwia lepsze poznanie i zrozumienie się ludzi



Dostarcza ważnych informacji na temat przedmiotu sporu



Stymuluje zmiany, tworzy najlepszy klimat do zmian



Powoduje, że artykułujemy własne cele, oczekiwania, interesy





Rola konfliktów w organizacji

Niekonstruktywnie rozwiązany konflikt



Niszczy dobre relacje



Niszczy zaufanie



Skłania do poszukiwania odwetu



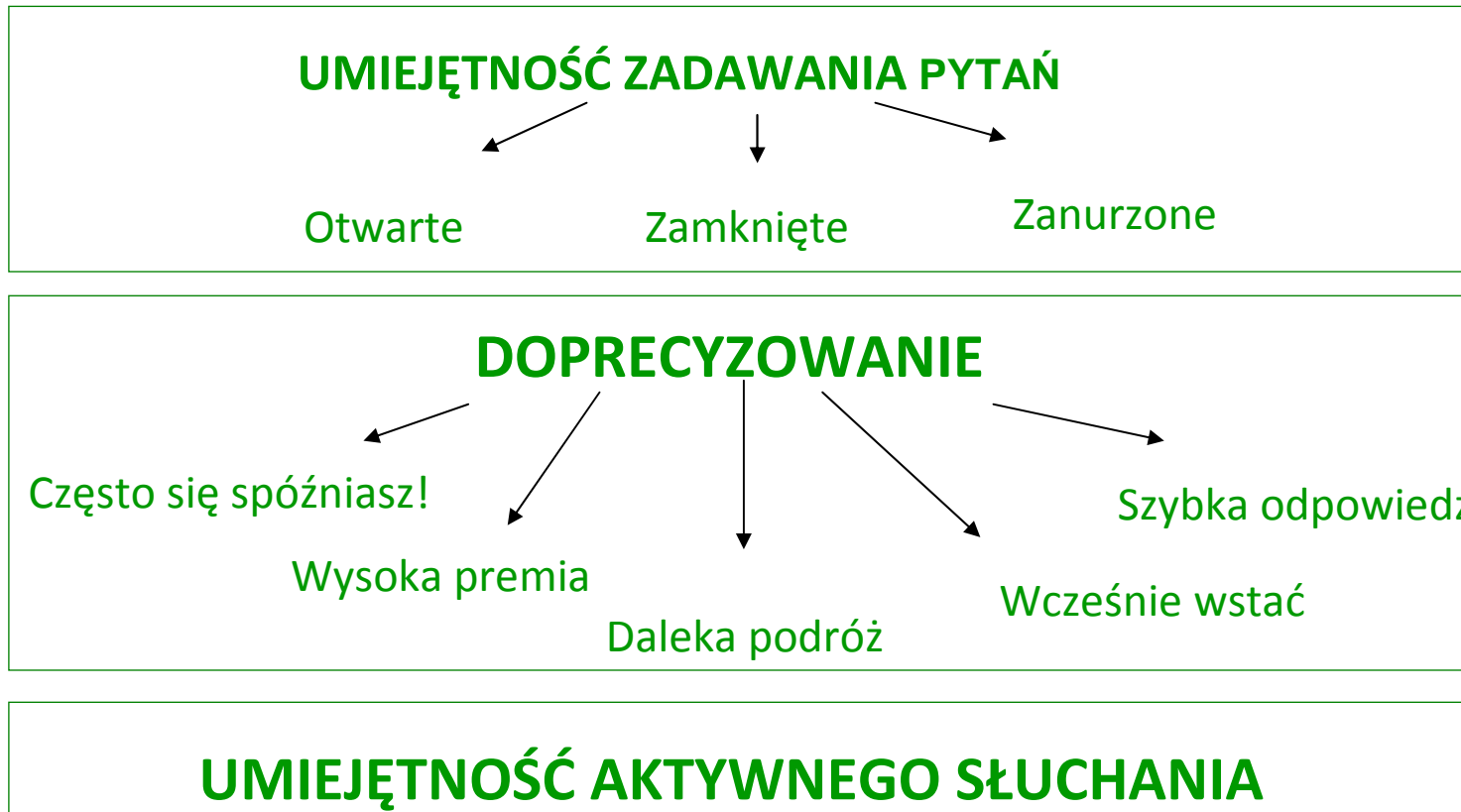
Zabiera czas, energię, pieniądze i inne zasoby



Powoduje spadek efektywności



Konflikt a komunikacja w zespole





6 zasad prowadzenia rozmów w sytuacjach konfliktowych

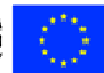
- Słuchaj
- Okazuj zrozumienie
- Zadawaj pytania
- Uzgodnij działania
- Kontroluj przebieg
- Oddziel ludzi od problemów





Zakłócenia komunikacji

- **Fizyczne**
zakłócenia zewnętrzne np. hałas – łatwe do przewidzenia i usunięcia
- **Natury psychologicznej**
wynikające z różnicy płci, różnej sytuacji życiowej i ekonomicznej, zderzenia umysłów humanistycznego i ścisłego
- **Semantyczne**
dotyczące znaczenia wyrazów: używanie gwary, przestawność wyrazów w zdaniu, stosowanie wyrazów i zwrotów wieloznacznych, stosowanie wyrazów, których znaczenia się nie rozumie itp.





Bariery w komunikacji

- osądzanie,
- decydowanie za innych,
- uciekanie od cudzych problemów,
- blokady językowe.

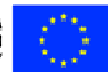


Przeszkody w komunikowaniu

- Menedżer nie zna odbiorców komunikatu – nie jest świadom wspólnego kodu kulturowego. Wypowiada się językiem błędnie odczytywanym przez podwładnych.
- Menedżer nie dostrzega różnic w postrzeganiu sytuacji przez strony – jest zainteresowany budowaniem pozytywnych wzorów i np. wyróżnia pracownika tylko niestety niewłaściwego.
- Menedżer posługuje się żargonem zawodowym niezrozumiałym dla szeregowego pracownika, lub nie korzysta z żargonu wcale. Budzi wątpliwości co do swoich kompetencji.

Przeszkody w komunikowaniu

- Menedżer nadaje zbyt dużo mało istotnych informacji – szum informacyjny. Niedopuszczalne są komunikaty „w locie” czy opatrywanie wszystkiego klauzulą natychmiastowej wykonalności
- Reakcje psychiczne menedżera, emocje (nienawiść, niechęć, zdenerwowanie, strach) – NIEDOPUSZCZALNE
- Błędy popełniane przez menedżera (nadawcę):
 - Zaniżenie wartości odbiorców (i tak nie zrozumiecie, ale...)
 - Zaczynanie komunikatu od zapowiedzi kontroli (ujawnia, że nie wierzy w siłę sprawczą swojego polecenia)
 - Dystansowanie się od polecenia (na górze wymyślili i nic na to nie poradzę, więc...)
 - Manifestowanie nadmiernej pewności siebie (często w ten sposób pokrywana jest niska samoocena)





DZIĘKUJEMY

Prezentacja przygotowana przez:

Beata Błaszowska
Marzena Kociołek-Spiralska
Arkadiusz Nawrocki
Maciej Ziółkowski

