



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szkolenie dla kierowników komórek organizacyjnych urzędów i izb skarbowych z zakresu zarządzania personelem.

1

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



 **Nowe Motywacje**

Szkolenie zorganizowane w ramach projektu *Szkolenia psychospołeczne i specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej* współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.4)



Spis treści:

DZIAŁANIA KADRY KIEROWNICZEJ URZĘDÓW ADMINISTRACJI SKARBOWEJ	3
FUNKCJE KIEROWNICZE W ZARZĄDZANIU PERSONELEM	4
KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM	6
Przekaz jedno- i dwustronny	6
Fakty a interpretacje	8
Rola pytań	9
Aktywne Słuchanie	10
NARZĘDZIA KOMUNIKACYJNE KIEROWNIKA	11
Delegowanie zadań	11
Zlecanie zadań	13
Formułowanie celów	14
Pytania w pracy z podwładnym	16
Sprawdzanie zrozumienia poprzez parafrazę	18
NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA CZASEM PRACY	19
Wybór priorytetów metodą Eisenhowera	19
Zasada Pareto	22
Strategia projektowa – rezultaty, działania, zasoby	23
Techniki planowania	23
„Złodzieje” czasu	27
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ MIEJSCA PRACY	29
ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI ODPOWIEDZIALNYMI ZA OBSŁUGĘ KLIENTÓW	30
Motywowanie pracownika	30
Rozwijanie pracownika	37
TRUDNE SYTUACJE W ZARZĄDZANIU PODWŁADNYM	40
Asertywność szefa w sytuacjach trudnych	40
Reagowanie na konflikt pracowniczy	44
ZARZĄDZANIE OBSŁUGĄ KLIENTÓW	47





DZIAŁANIA KADRY KIEROWNICZEJ URZĘDÓW ADMINISTRACJI SKARBOWEJ

(Postulowany społecznie stan)

1. Zapewnienie kompetentnego przywództwa i skutecznego kierowania.
2. Delegowanie uprawnień.
3. Efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów.
4. Rozwijanie kwalifikacji pracowników.
5. Nagradzanie i docenianie wkładu pracowników.
6. Działanie w sposób przejrzysty, otwarty i dla dobra publicznego.

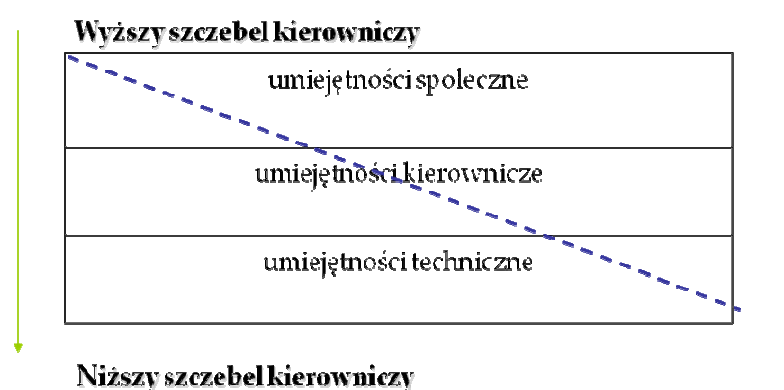




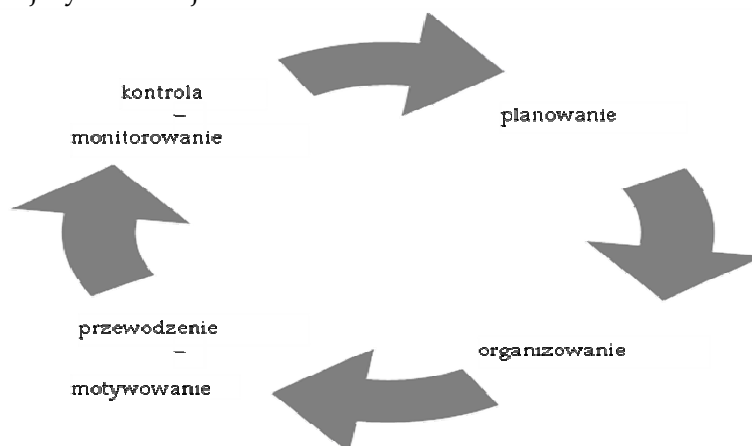
FUNKCJE KIEROWNICZE W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

Kierowanie - mówiąc najogólniej - jest to sztuka wpływania na pracę innych ludzi, aby osiągnęli oczekiwane rezultaty. Kierowanie ma zatem przede wszystkim pobudzać do działania. Kierującym będzie ten, który stoi na czele danej grupy. Kierowanie wiąże się więc także z przewodzeniem. Często uznaje się wyrazy kierowanie i zarządzanie za synonimy, jednak należy zauważyć, że kierowanie ma szersze znaczenie. Zarządzanie to rodzaj kierowania, przy którym kierujący (zarządzający) ma uprawnienia zwierzchnie w stosunku do podległych mu pracowników lub instytucji, wynikające bezpośrednio z własności środków produkcji (zasobów).

Umiejętności potrzebne kierownikowi zależą od jego pozycji w hierarchii. Na niższych szczeblach wymagane są konkretne umiejętności techniczne. Im wyżej w hierarchii, umiejętności kierownicze nabierają większego znaczenia w porównaniu z technicznymi.



Pełnienie roli kierownika w swym podstawowym znaczeniu odnosi się do sprawowania czterech najważniejszych funkcji:





1. Planowanie

Plany wyznaczają cele organizacji i określają najlepszy sposób ich osiągnięcia. Pierwszym krokiem w planowaniu jest wybór celów organizacji. Następnie określa się cele jednostek i zespołów organizacji. Po ustaleniu celów ustanawia się usystematyzowane programy ich realizacji. Plany mogą obejmować okresy długoterminowe, ale mogą również dotyczyć zadań następnego dnia.

2. Organizowanie

Po ustaleniu celów i opracowaniu planów czy programów ich realizacji kierownicy mają zaprojektować i wdrożyć organizację, która zapewni skuteczne wykonanie tych programów, np. organizacja opracowująca programy komputerowe będzie znacznie różnić się od organizacji, która pełni istotną, służebną rolę publiczną. Jest więc oczywiste, że kierownicy muszą umieć ustalić potrzebny typ organizacji do zrealizowania danego zbioru celów oraz umieć wdrożyć (a następnie prowadzić) taką organizację. Z funkcją organizowania łączą się również sprawy zapewniania niezbędnych zasobów do wykonania zakresu pracy.

3. Przewodzenie - motywowanie

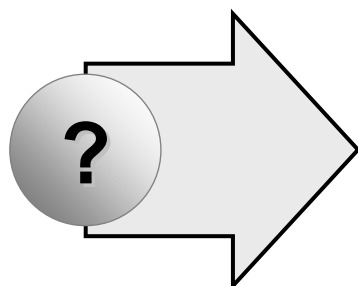
Następną funkcją jest zapewnienie realizacji określonych celów organizacji. Funkcja ta polega na powodowaniu, by członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia ustalonych celów.

4. Kontrola - monitorowanie

Kierownik ma zapewnić, by działania członków organizacji rzeczywiście prowadziły do osiągnięcia ustalonych przez nią efektów. Funkcja ta składa się z trzech elementów:

- 1) Określenia mierników efektywności.
- 2) Pomiaru bieżącej efektywności.
- 3) Podjęcia działań naprawczych, jeśli efektywność nie odpowiada miernikom.

W praktyce, proces kierowania nie składa się z czterech odrębnych, czy luźno ze sobą powiązanych funkcji, lecz jest zespołem wzajemnie się uzupełniającym. Podział na funkcje ma walor porządkujący i pozwala na analityczne spojrzenie na zdobywane lub rozwijane umiejętności kierownika.



Która z funkcji jest osobistym atutem, a którą warto rozwijać – oto ścieżka doskonalenia umiejętności kierowniczych.





KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

Komunikacja jest procesem wzajemnej wymiany informacji, emocji, „uczuć”, budowania porozumienia i relacji z drugim człowiekiem. Sformułowanie „wzajemnej” oznacza, że jest to proces dwustronny, a zatem zależy od starań i współdziałania obydwu stron. Osoby skutecznie komunikujące się potrafią słuchać, obserwować, jasno się wyrażać oraz zabiegać o osiągnięcie zrozumienia.

Przekaz jedno- i dwustronny

PRZEKAZ JEDNOSTRONNY

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez kierowników jest skupianie się na tym, co mają przekazać. Wypowiadają swoją kwestię płynnie od początku do końca, zasypując pracownika mnóstwem nowych informacji. Na koniec zadają pytanie: *Wszystko jasne?*, na które najczęściej otrzymują potwierdzającą odpowiedź, po czym spokojnie wracają do „swoich obowiązków”. Pracownik zostaje sam z natłokiem informacji, mnóstwem pytań, których nie miał możliwości zadać.

ODBIORCA ← informacja ← NADAWCA



Jest to typowy przykład przekazu jednostronnego, kiedy tylko jedna z osób (nadawca) przekazuje informację. Nie dopuszczając drugiej osoby (odbiorcy) do głosu nie wiemy, jak ta informacja została przez nią odebrana, czy nadażyła za tokiem naszej myśli, czy wszystko rozumie dokładnie tak jak my.

Najczęstsze przyczyny jednostronnego przekazu:

- zakładamy, że odbiorca wie tyle samo, co my,
- zakładamy, że jeśli odbiorca czegoś nie rozumie, to się zapyta,
- obawiamy się, że jeśli przerwiemy tok wypowiedzi, stracimy wątek,
- presja czasu – jednostronny przekaz jest bardzo szybki.

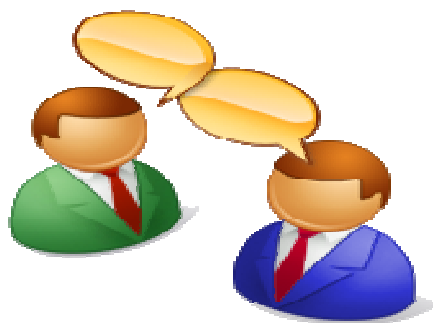
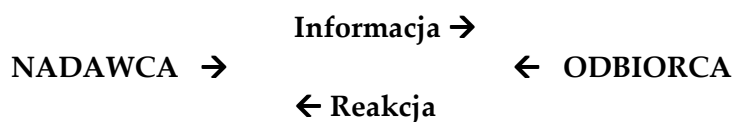




Rzeczywiście jednostronna komunikacja pozwala nam przekazać informację bardzo szybko, ale nieskutecznie. Najczęściej musimy powtórzyć ją jeszcze raz, a więc oszczędność czasu jest tu złudna.

PRZEKAZ DWUSTRONNY

Jedyny skuteczny sposób porozumiewania się to przekaz dwustronny. Nadawca przekazuje informacje, ale jednocześnie obserwuje reakcje odbiorcy – jego zachowanie może być sygnałem, że coś jest niejasne. Wówczas nadawca dopuszcza odbiorcę do głosu, zadaje pytanie i uważnie słucha odpowiedzi. W komunikacji dwustronnej role nadawcy i odbiorcy nie są sztywno narzucone, rozmówcy stają się na przemian nadawcami i odbiorcami, prowadzą dialog, dzięki czemu zwiększają efektywność przekazania informacji.



Jeśli jesteś nadawcą:

- wypowiadaj się jasno i precyzyjnie,
- obserwuj zachowanie rozmówcy – być może daje ci znaki, że czegoś nie rozumie,
- podsumowuj co pewien czas to, co do tej pory powiedziałeś,
- angażuj rozmówcę - zadawaj pytania.

Jeśli jesteś odbiorcą:

- słuchaj uważnie,
- zadawaj pytania, jeśli coś jest dla Ciebie niejasne,
- parafrazuj – sprawdzaj, czy dobrze zrozumiałeś.





Fakty a interpretacje

Ludzie najlepiej współpracują z osobami, którym ufają. Mówimy tu o takim podstawowym rodzaju zaufania, który odnosi się do wiarygodności przekazywanych informacji.

Natomiast wiarygodność informacji zależy w znaczącym stopniu od rozróżnienia, czy to co jest przekazywane jest weryfikowalnym i zobiektywizowanym faktem, czy też interpretacją tego faktu.

FAKTY

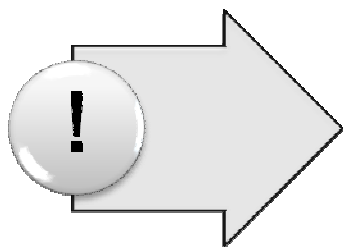
W rozumieniu potocznym fakt jest to wydarzenie, które miało miejsce w określonym miejscu i czasie. W tym sensie faktem nie może być zdarzenie, które nie miało jeszcze miejsca.

W sensie naukowym fakt jest to zaistniały stan rzeczy. Fakty to elementy składowe świata rzeczywistego: opis właściwości („*odręczna notatka*”), opis relacji wyrażonych parametrami („*wcześniej o jeden dzień w stosunku do planu*”), opis zdarzenia („*zgłosił się do pracy o wskazanej godzinie*”), informacja o procesie lub działaniu („*rozpoczęło się spotkanie*”).

INTERPRETACJE

Interpretacje są tłumaczeniem, wyjaśnianiem lub komentowaniem faktów. W wyjaśnieniach takich ujawniany jest osobisty stosunek do faktu, a więc także postawy, doświadczenia i wartości jakim hołduje nadawca. Interpretacje ujawniają rozumienie faktów przez nadawcę w zakresie: właściwości („*niechlujna notatka*”), uogólnionych relacji („*jest szybszy od wszystkich*”), postrzegania zdarzeń („*jest punktualny i terminowy*”), stosunku do procesu lub dziania się („*znów mnie unika, bo jest na kolejnym spotkaniu*”).

Wspominamy o tym w tym miejscu, bo dla dobra relacji (a więc wiarygodności) w zarządzaniu personelem kluczową rolę odgrywa zachowanie równowagi pomiędzy informowaniem o faktach a interpretowaniem. Warto też nazywać wprost rodzaj przekazywanej informacji („*najpierw powiem Pani co widziałem, a następnie powiem jak to rozumiem i tego samego będę oczekiwał od Pani*”).



**Fakty nie są ani dobre ani złe.
Ich skutki i interpretacje tak.**





Rola pytań

W kontaktach z pracownikiem dobrze jest posiadać umiejętność kierowania rozmową.

Taką właśnie, główną rolę, spełniają pytania stawiane pracownikom w trakcie rozmów:

- pytania umożliwiają zwrócenie uwagi rozmówcy na właściwy przedmiot rozmowy,
- pomagają ograniczyć / uniknąć wypowiedzianych przez rozmówcę dygresji niezwiązanych z tematem rozmowy,
- pozwalają doprecyzować informacje udzielane przez pracownika,
- dają możliwość wprowadzenia w rozmowie nieświadomie przyjętej zasady, że to kierownik wybiera, jaki będzie kolejny krok w uzgodnieniach.

FUNKCJE PYTAŃ

a. Funkcja informacyjna

Poprzez zadawanie pytań:

- zdobywamy informacje,
- upewniamy się, czy dobrze zrozumieliśmy rozmówcę.

b. Funkcja psychologiczna

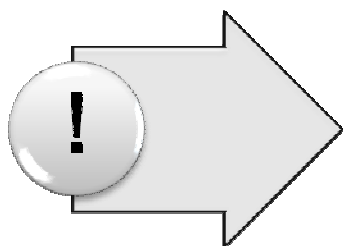
Dzięki pytaniom:

- budujemy atmosferę rozmowy,
- okazujemy zainteresowanie rozmówcą,
- umożliwiamy drugiej osobie wypowiedzenie się,
- pokazujemy rozmówcy, jak go rozumiemy,
- zachęcamy do otwierania się (pracownik dzieli się z nami nie tylko faktami, ale swoimi opiniami, odczuciami),
- uzyskujemy potwierdzenie, że kierownik dobrze rozumie rozmówcę.

c. Funkcja kontrolna

Zadając pytania:

- panujemy nad długością wypowiedzi rozmówcy,
- kontrolujemy wątki poruszane w rozmowie,
- prowadzimy rozmowę w odpowiednim kierunku.



**Kierownik, który nie słucha,
nie jest też najczęściej słuchany.**





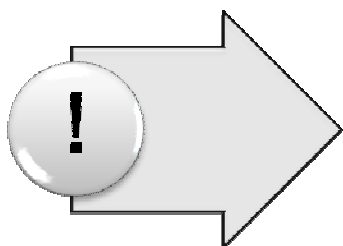
Aktywne Słuchanie

Słuchanie jest narzędziem (zbiorem narzędzi) komunikacyjnym pozwalającym zrozumieć rozmówcę. Służy uzyskiwaniu dodatkowych informacji, poznaniu poglądów, postaw i emocji podwładnego oraz buduje korzystną atmosferę do dyskusji/ rozmowy (buduje zaufanie). Słuchając aktywnie wykorzystujemy: mowę ciała, przestrzeń, mikrokomunikaty.

Mowa ciała: najbardziej pożądana jest postawa wyrażająca otwartość i zainteresowanie: potakiwanie głową, uśmiech, wyraz oczu pokazujący zrozumienie, wyraz skupienia na twarzy, utrzymywanie kontaktu wzrokowego (nie natarczywie).

Przestrzeń: nie należy siadać zbyt blisko – naruszać strefy intymnej, ani zbyt daleko – tworzyć dystansu.

Mikrokomunikaty: korzystne są krótkie wyrażenia okazujące nasze zainteresowanie : „tak”, „rozumiem”, itp.



Pytania determinują jakość informacji i przebieg rozmowy.

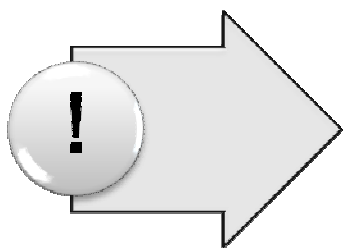




NARZĘDZIA KOMUNIKACYJNE KIEROWNIKA

Delegowanie zadań

Kierownik pilnuje przede wszystkim, by kluczowe sprawy były załatwione. Robi to, czego od niego oczekuje Jego przełożony. Jego zwierzchnik mówi mu, co trzeba zrobić, a On pilnuje, by wiedzieli o tym również pracownicy i traktuje ich podobnie. Nie sprawuje ścisłego nadzoru. Pozwala pracownikom rozwiązywać ich założone zadania swobodnie, podkreślając „prawo własności zadania” i odpowiedzialność za rezultaty oraz konsekwencje działań. Jeśli pracownicy mają doświadczenie i wiedzę o tym co robią, dopóki znają cel i do niego zmierzają, mają prawo i obowiązek sami się kontrolować i poprawiać.



**Delegowanie to dzielenie się
odpowiedzialnością i uprawnieniami decyzyjnymi
w zrównoważony sposób.**

Podstawowe zachowania kierownika

- kierownik jest uważny i nie daje się ponieść emocjom,
- skupia się na indywidualnej działalności pracowników zespołu,
- pyta o rezultaty i naturalne konsekwencje działań,
- izoluje się na tyle, by nie skupiać uwagi pracowników na sobie, tylko na celach,
- daje ludziom możliwości swobodnego stosowania swej wiedzy, umiejętności i zaangażowania się bez żadnego bezpośredniego nadzoru z jego strony,
- rozdaje zadania, pozostawiając pracownikom swobodę decydowania o sposobie pracy,
- kryterium oceny jest stopień, w jakim cele zostały osiągnięte,
- błędy poprawia pracownik sam, a kierownik angażuje się jedynie wtedy, gdy konsekwencje błędów są wyjątkowo szkodliwe oraz gdy nie widać poprawy ze strony samego pracownika.





Schemat rozmowy delegującej

1. Co jest do zrobienia i dlaczego?
(przedstawienie celu/ wizji rezultatów)
2. Dlaczego ten pracownik?
3. Informacja o stanie zaawansowania zadania.
4. Określenie dostępności zasobów.
5. Granice uprawnień.
6. Uzgodnienie terminów.
7. Deklaracja dostępności.

Stopnie delegowania uprawnień

Stopień I	Proszę zbadać problem - przedstawić mi wszystkie fakty. Sam podejmę decyzję, co należy zrobić.
Stopień II	Proszę zbadać problem - przedstawić mi możliwe działania i wskazać do mojej akceptacji jedno z nich
Stopień III	Proszę zbadać problem - powiadomić mnie, co zamierza Pani/Pan zrobić. Proszę to zrobić, chyba że nie wyrażę zgody.
Stopień IV	Proszę działać i powiadomić mnie o rezultatach.
Stopień V	Proszę działać i do zobaczenia przy okazji kolejnych zadań.

Przeszkody w delegowaniu

Istnieje kilka powodów, wysuwanych przez kierownika dla wyjaśnienia, dlaczego unika on delegowania: „sam to zrobię lepiej”, „moi podwładni nie są dość kompetentni”, „zbyt dużo czasu zajmuje mi wyjaśnianie, o co chodzi”. Powody te są często usprawiedliwieniami stosowanymi przez kierowników dla ukrycia rzeczywistych przyczyn unikania delegowania.

Ważną przyczyną niechęci do delegowania jest brak poczucia bezpieczeństwa. Kierownicy są odpowiedzialni za działania swych podwładnych, a to często powoduje niechęć do „podejmowania ryzyka” i delegowania zadań. Kierownik może również odczuwać utratę władzy, gdy podwładny wywiązuje się z zadania. Kolejnym powodem niechęci do delegowania jest brak przekonania co do swoich uzdolnień kierowniczych. Niektórzy kierownicy nie są pewni swych kwalifikacji, co uniemożliwia im zaplanowanie, jakie zadania należy delegować i komu. Kierownicy unikają także delegowania, gdyż brak im zaufania do pracowników. Wielu ludzi sądzi, że jeżeli nie zrobią czegoś sami, będzie to zrobione źle. Przełożonym czasami trudno jest zrozumieć, że pracownicy mogą pracować równie dobrze jak oni sami. Czasem może to być uzasadnione. Jednak w dłuższym okresie wspólnej pracy nie ma żadnego usprawiedliwienia.





Przewycięzanie przeszkód w delegowaniu

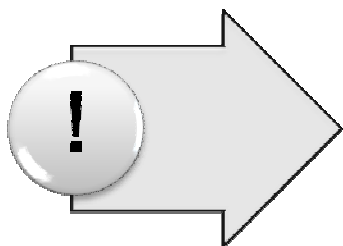
Podstawowym warunkiem skutecznego delegowania jest wola przekazana podwładnym swobody w wykonywaniu delegowanych zadań. Kierownicy powinni pogodzić się z faktem, że (poza działaniem opisanym prawem lub procedurami) istnieje kilka sposobów rozwiązania problemu i że podwładni mogą wybrać inny sposób niż kierownicy.

Odpowiedzią na ewentualne błędy podwładnych nie powinno być ograniczenie delegacji, lecz nasilenie szkolenia i wspomagania w inny sposób. Przydatną metodą w przewycięzaniu przeszkód w delegowaniu jest stopniowe zwiększanie złożoności delegowanych zadań i zakresu delegacji. Jeśli w planowanym okresie nie będzie postępów, oznacza to, że istnieje jakiś problem między przełożonym a podwładnym (np. brak odpowiedniego szkolenia, brak zaufania, niedostateczna komunikacja).

Pracownicy mają czasami tendencję do delegowania zadań „w górę” do swoich szefów lub poziomo do kolegów. Czynią to często prosząc o opinię czy informację, które sami powinni podejmować lub uzyskiwać. Następnie systematycznie sprawdzają, czy szef lub kolega robi postępy w wykonywaniu ich zadania. Na to również należy zwrócić uwagę przy delegowaniu i zdecydowanie sprzeciwić się, gdyż ostatecznie może to prowadzić do wyczerpania się bezradności i nie przyjmowania odpowiedzialności.

Zlecenie zadań

Kierownik pilnuje przede wszystkim, by ludzie byli zaangażowani w pracę, w działanie. Jeżeli nadzór jest właściwie sprawowany, nie powinno być żadnych problemów z zaangażowaniem i wykonaniem zadań. Zlecenie opiera się na konkretnych i jasnych decyzjach. Kierownik daje dobry przykład, dąży do tego, by być wzorcem. Chce, aby praca przebiegała zgodnie z jego założeniami. Ostatecznie On ponosi końcową odpowiedzialność.



Zlecenie zadań opiera się na precyzyjnych instrukcjach i jasnych oczekiwaniach popartych zaangażowaniem pracownika.





Schemat zlecenia zadań

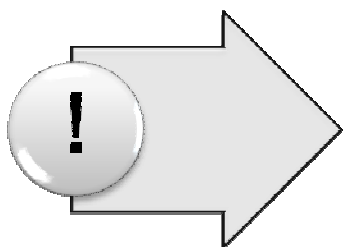
1. Co jest do zrobienia?
2. Dlaczego ten Pracownik?
3. Podział zadania na etapy.
4. Plan działania w I etapie-> co?, jak?, kiedy?
5. Potwierdzenie zrozumienia.

Jak zlecać?

- kierownik wychodzi z inicjatywą zadania,
- wyznacza cel zadania,
- zwraca uwagę na sposób mówienia (intonacja, odpowiednia prędkość, pauzy, krótkie zdania),
- określa metodę działania (kto?, co?, gdzie?, kiedy?, jak?),
- zwraca uwagę na reakcje podwładnego: werbalne i niewerbalne,
- powtarza, jeśli to konieczne,
- sprawuje nadzór nad realizacją,

Formułowanie celów

Delegowanie lub zlecenie zadań opiera się na uzyskaniu porozumienia pomiędzy kierownikiem a pracownikiem odnośnie rezultatów, jakie pracownik powinien osiągnąć.



**Właściwie sformułowany cel
jest rodzajem umowy zawartej pomiędzy
przełożonym a podwładnym.**

Podstawowe założenia

- zawarcie takiej umowy na realizację celu wymaga rozmowy,
- jest to aktywny dialog pomiędzy kierownikiem a jego pracownikiem,
- przedmiotem uzgodnień jest określony wynik działania, który satysfakcjonuje obie strony,
- uzgadnianie wyniku jest jednocześnie poszukiwaniem najlepszych możliwych sposobów działania,





Cel według reguły SMART

S jak Specific – Cel jest specyficzny

- Cel jest określony na tyle konkretnie, że zarówno przełożony, jak i jego podwładny mają pewność, że mówią o tym samym, np.: *Poprawić satysfakcję obywateli z obsługi klienta na dzienniku podawczym, poprzez skrócenie czasu obsługi.*

M jak Measurable – Cel jest mierzalny

Określenie celu w taki sposób, by można go było zmierzyć obiektywnie. Najlepiej jeśli jest opisany przy pomocy:

- Czasu, np.: *Od 1 stycznia 2009 do 30 czerwca 2009.*
- Jakości, np.: *W 95% bezbłędnie.*
- Ilości, np.: *130 osób lub 16 pozycji na liście.*
- Kwot, np.: *45 złotych/na osobę, 15% budżetu.*

Niewskazane jest używanie zwrotów typu: więcej, lepiej, mniej, szybciej, taniej, itp. Są to uogólnienia, które mogą prowokować różne interpretacje i nieporozumienia.

W odniesieniu do tzw. zadań jakościowych, często stosowanymi miernikami są: ilości działań bezbłędnych/błędnych, średni czas działania/reakcji, ilość skarg/pochwał, kompletność.

A jak Achievable – Cel jest osiągalny

- Cel jest osiągalny, gdy jest możliwe opisanie planu działań, kolejnych kroków postępowania, które mają w zamierzeniach doprowadzić do pożądanego rezultatu.
- Cel jest osiągalny, gdy z punktu widzenia pracownika i kierownika działania są realne do wykonania, nawet jeśli jakieś działanie może być bardzo trudne lub wymagać dodatkowych przygotowań.
- Najlepiej, aby cel miał charakter wyzwania, tzn. wykraczał poza aktualne osiągnięcia pracownika lub wymagał wysokiego poziomu zaangażowania.

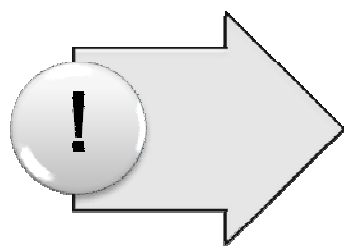
R jak Relevant – Cel jest odpowiedni

- Cel jest odpowiedni, gdy jest zgodny z filozofią, kulturą i strategią działania organizacji.
- Cel jest odpowiedni, gdy uwzględnia dążenia i indywidualny wkład danego pracownika. Zawierając w sobie odpowiedź na pytanie: *„Dlaczego właśnie ten pracownik ma to osiągnąć?”*
- Odpowiedni cel nie narusza zasad etyki i wartości wyznawanych przez pracownika.

T jak Trackable – Cel daje się podzielić na etapy i można go monitorować

- Cel jest przełożony na działania ułożone w chronologię.
- Monitorowanie postępów przebiega wg ustalonych zasad.
- Każdy etap działania ma przypisaną miarę, która będzie podstawą do działania w kolejnych krokach działania.





Smart
oznacza po angielsku
„mądry” lub „sprytny”.

Pytania w pracy z podwładnym

Od sformułowania pytania zależy, jaką odpowiedź otrzymamy:

Pytania zamknięte - wymagają zwięzłej odpowiedzi, zwykle ograniczają ją do „tak” lub „nie”, albo krótkiej odpowiedzi dotyczącej faktów. Pozwalają zaoszczędzić czas w sytuacji, gdy pilnie poszukujemy konkretnej, jednoznacznej odpowiedzi. Pomagają w pohamowaniu skłonności rozmówcy do gadulstwa i ucieczek w nieistotne dygresje lub inne tematy.

Zwykle zaczynają się od czasownika lub słowa „czy” np.:

- „Będziesz jutro punktualnie?”
- „Przyniosła Pani komplet dokumentów?”
- „Czy wszystko jasne?”
- „Czy to było jedyne rozwiązanie?”
- „Czy chciałbyś o coś zapytać?”

Tego typu pytania raczej zniechęcają odpowiadającego do zagłębiania się w temat. Są to pytania, które zwykle jasno dają do zrozumienia, co pytający miał na myśli. Ograniczają z jego strony możliwość poznania czegoś, co nie było dla niego oczywiste. Mogą utrudniać nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktu. Jeśli pojawia się ich zbyt dużo, rozmowa może przyjąć formę przesłuchania.

Pytania otwarte zachęcają do dłuższych wypowiedzi i dają rozmówcy dużą swobodę. Często zaczynają się od słów „co” i „jak”, np.:

- „Co sądzisz o...”
- „Jakie mamy możliwości postępowania?”
- „Z jakich powodów...”
- „Co spowodowało, że...”
- „Jak to się stało, że...”
- „Jakie masz jeszcze pytania?”
- „Co jest dla Pana zrozumiałe?”





Pozwalają pytanemu na wyrażenie swojego zdania, zachęcają do wypowiedzi, zmniejszają napięcie. Są „bezpieczne” dla pytanego, ponieważ nie ma na nie dobrych i złych odpowiedzi – każdy może swobodnie się wypowiedzieć i powiedzieć tyle, ile chce. Należy jednak pamiętać, że zadając je, przekazujemy kontrolę nad rozmową drugiej stronie, co może spowodować, że dyskusja może zbroczyć z tematu.

Kategorie pytań otwartych:

a. Poszerzające

np. *Jakie jeszcze...?, Co oprócz tego...?*

b. Pogłębiające

np. *Jakie znaczenie ma właśnie to...?*

c. Kategoryzujące

np. *W jakim terminie...?*

d. Zawężające (konkretyzujące)

np. *Co konkretnie...?*

e. Procesowe

np. *Jak przebiega...?, Jakie są kolejne etapy...?, Co kolejno Pan robił...?*

f. Celowe

np. *Co mógłbym zrobić żeby...?, Jaki powinien być dalszy ciąg mojej propozycji, żeby...?, Co musiałyby się stać, żeby...?, Przy jakich warunkach byłoby to do przyjęcia?*

Warto zadawać pytania otwarte:

- na początku rozmowy – są dobrym sposobem na wprowadzenie w temat,
- kiedy trzeba otworzyć swojego rozmówcę i stworzyć przyjazny klimat,
- gdy niezbędne jest poznanie opinii rozmówcy,
- jeśli należy zebrać dużą ilość informacji - poznać sprawę w szerokim zakresie.

Warto zadawać pytanie zamknięte jeśli:

- potrzebne jest potwierdzenie uzyskanych szczegółowych informacji,
- chodzi o skracanie wypowiedzi rozmówcy,
- potrzebne jest przejście do innego tematu lub udzielenie informacji od siebie.





Sprawdzanie zrozumienia poprzez parafrazę

Parafraza

Jest powtórzeniem własnymi słowami części wypowiedzi dla upewnienia się, że dobrze została zrozumiana – pokazuje zaangażowanie w rozmowę.

Kiedy stosujemy parafrazę, intencją powinno być zrozumienie i poznanie interesów pracownika, a nie ocenianie ich, czy komentowanie.

Parafrazując zaczynamy od zwrotów:

- „ Czy dobrze rozumiem, że zacznie Pan od...? ”*
- „ Jeżeli dobrze zrozumiałem, wykonał Pan...? ”*
- „ Z tego co Pan powiedział rozumiem, że... ”*
- „ Z tego co usłyszałem od Pana, osiągnęliśmy ”*

Po sparafrazowaniu wypowiedzi pracownika należy poczekać na jego potwierdzenie lub zaprzeczenie.

A. Potwierdzenie

Jeśli podwładny zgadza się z parafrazą, warto zachęcać go do dalszych wypowiedzi odnośnie jego interesów. Można np. zadać pytanie: *„Co jeszcze w tej sprawie powinienem wiedzieć?”*

B. Zaprzeczenie

Kiedy podwładny nie zgadza się z parafrazą, kierownik może poprosić o wyjaśnienie. W ten sposób potwierdza swoją intencję, że chce go zrozumieć a nie oceniać

C. Tak, ale...

Jeżeli pracownik ma wątpliwości, trzeba się dowiedzieć, czego one dotyczą:
„Widzę, że ma Pan wątpliwości. Nie do końca Pana zrozumiałem, w związku z tym proszę mi wyjaśnić, o co chodzi?”

Znaczenie parafrazy:

- chroni przed ocenianiem, przekonywaniem, komentowaniem , dawaniem dobrych rad,
- jest sygnałem dawania pracownikowi uwagi, zainteresowania, chęci zrozumienia jego interesów,
- ułatwia kierowanie rozmową,
- skłania ludzi do mówienia o sprawach, które są dla nich ważne,
- pozwala sprawdzić, czy dobrze zrozumieliśmy treść wypowiedzi i intencje rozmówcy,
- daje sygnał gotowości do współpracy,
- pomaga uniknąć zachowań manipulacyjnych.

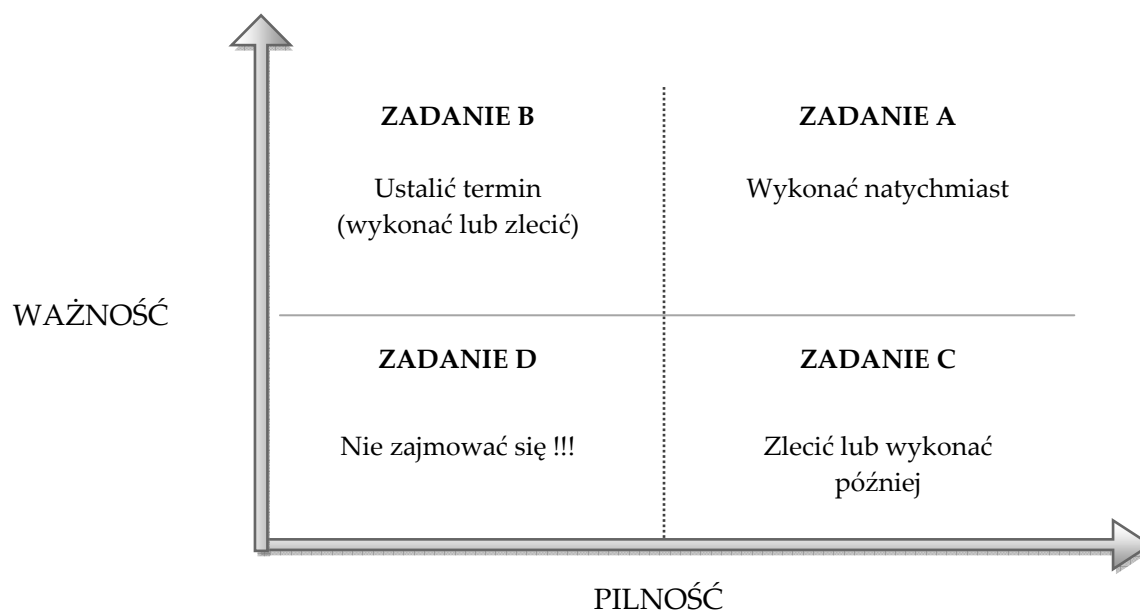




NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA CZASEM PRACY

Właściwie nie istnieje coś takiego jak zarządzanie czasem (człowiek nie ma możliwości wpływania na czas). Jedyną rzeczą jaką można zrobić, to lepiej i efektywniej opanować umiejętność wykorzystywania czasu, jaki został nam dany. Oznacza to, że człowiek poprzez kontrolowanie tego co robi, zarządza samym sobą i to właśnie należy mieć na myśli mówiąc o zarządzaniu czasem. Kierownik skutecznie zarządzający sobą w czasie, jest wzorem i wsparciem dla swoich pracowników. Zachowuje wpływ na terminy, które go dotyczą, pomaga uzgadniać priorytety zadań, jest gotowy kreować plany i podejmować decyzje we właściwym momencie.

Wybór priorytetów metodą Eisenhowera





A. Ważne i pilne

Należy wykonać osobiście i w pierwszej kolejności

Należy uporać się z tym zadaniem natychmiast. Jest istotne dla Kierownika i Firmy, aby zrobić to szybko. Ponieważ jest to tak ważne, trzeba poświęcić temu zadaniu wystarczająco dużo czasu. Tymczasem działanie pod presją zawsze obniża jakość wykonania.

Do tej kategorii należą głównie sytuacje kryzysowe. Gdy spędza się dzień na „gaszeniu pożaru”, jest się w pierwszej ćwiartce. Kierownik boryka się tu ze sprawami, które mają dużą wagę i są istotne, i jednocześnie są niezwłoczne i naglące. Ponad 80% ludzi poświęca tu większość swojego czasu. Ich wszystkie wysiłki i starania dają jednak mniej niż 20% rezultatów ze względu na działanie pod presją pilności.

B. Ważne, ale niepilne

Należy ustalić termin ich ostatecznego wykonania i zaplanować etapy działania (tak, tu jest miejsce dla Reguły SMART), ewentualnie zlecić komuś z zachowaniem możliwości kontroli ich wykonania.

Ta czynność powinna być zaplanowana, kiedy będzie właściwy czas, ale tak, aby była wykonana w terminie, albo delegowana pracownikowi, który jest przygotowany, aby wykonać to zadanie.

Ważne, aby nie dopuścić do sytuacji, kiedy niepilne zadania pozostają niezauważone, aż w końcu przeskakują z drugiej do pierwszej ćwiartki, wywołując sytuację kryzysową.

Inwestowanie czasu w zadania z tej ćwiartki, zmniejsza stres i zwiększa efektywność. Lepiej zapobiegać niż leczyć - oto proaktywne podejście do sprawy. Tutaj 20% działań przyniesie 80% rezultatów. Dlatego każdego dnia warto jest poświęcać czas na kilka zadań typu B.





C. Nieważne, ale pilne

Jeśli jest taka możliwość, to należy zlecić do wykonania innej osobie, ewentualnie wykonać później, ale w terminie.

Zadania te powinny być zlecane właściwym osobom (dla których mogą być nawet priorytetem A) do wykonania lub załatwiane na końcu. Należy wykonać to jak najprędzej, ale nie poświęcaj temu zbyt dużo czasu.

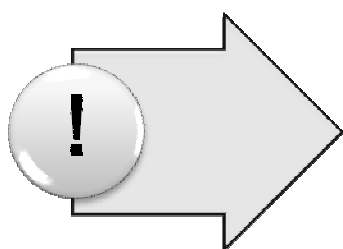
Tu znajdują się sprawy, które głośno domagają się uwagi, ale nie są priorytetem. Często są to problemy innych osób w organizacji. Czy zajmują kierownika sprawy, które powinny być rozwiązywane przez innych? Czy trudno jest kierownikowi odmówić, gdy ktoś prosi o coś, co powinien zrobić sam? Jeśli tak, to znaczy, że kierownik marnuje w trzeciej ćwiartce czas, który mógłby wykorzystać w ćwiartce drugiej.

D. Nieważne i niepilne

Jeśli czas goni, po prostu należy powiedzieć „nie”.

Do tej kategorii należą błaha, codzienne sprawy, które być może powinno się robić, ale które nie pomagają ani trochę zbliżyć się do celu.

Priorytety, które ustala osoba zarządzająca czasem przy pomocy kombinacji ważności i pilności pozwolą gospodarować efektywniej swoimi zasobami. Często marnuje się czas na sprawy drugorzędne tak, że nie starcza go na zadania najważniejsze. Klucz do sprawnego gospodarowania czasem leży więc w nadawaniu jednoznacznych priorytetów zaplanowanym zadaniom.



Należy z odwagą i konsekwencją wyrzucać do kosza rzeczy nieważne i niepilne.

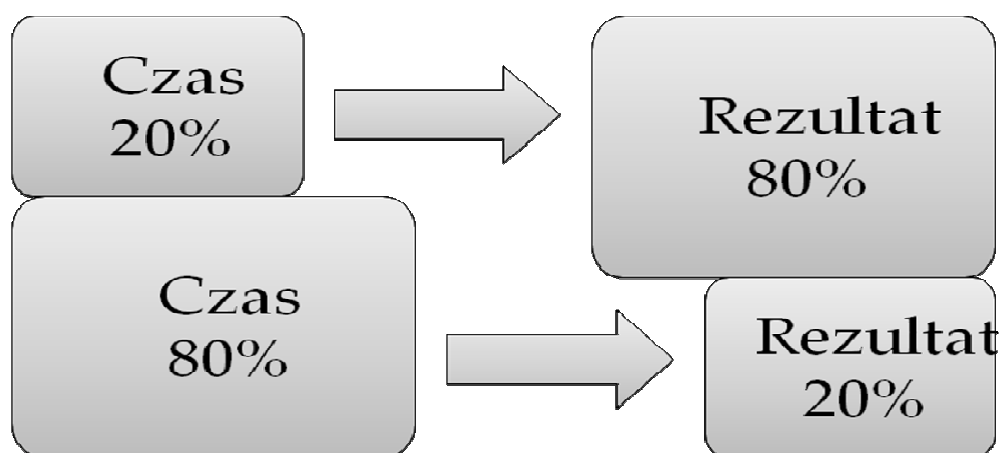




Zasada Pareto

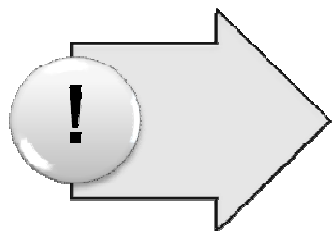
Na podstawie obserwacji i analiz włoski ekonomista Vilfredo Pareto (1848-1923) odkrył pewną prawidłowość, a mianowicie, iż 80% całkowitego majątku kraju znajduje się w rękach zaledwie 20% społeczeństwa.

Od tamtej pory poprzez badania wykazano podobne analogie w bardzo wielu innych dziedzinach zjawisk społecznych, gospodarczych i ekonomii. Co więcej, zasada 20/80 znajduje swoje odzwierciedlenie w statystykach dotyczących efektywności wykorzystania czasu - 20 % zużytego na realizację zadań czasu odpowiada 80 % osiągniętych rezultatów albo odwrotnie - 80% poświęconego na pracę czasu odpowiada tylko 20 % efektywności.



Oto inne przykłady zjawisk związanych z zasadą Pareto:

- około 80% wartości intelektualnej przedsiębiorstwa reprezentowanej jest przez około 20% wszystkich jego pracowników,
- około 80% reklamacji składanych przez klientów firmy ma swoje źródła w około 20% wszystkich przyczyn reklamacji tejże firmy,
- około 80% całkowitego czasu pracy pracownika skutkuje około 20% generowanych przez niego wyników,
- około 80% efektywności naszej pracy możemy uzyskać dzięki poświęceniu uwagi wybranym 20% zadań, które mamy do wykonania,
- około 80% ludności danego regionu zajmuje około 20% terenów całkowitych tegoż regionu.

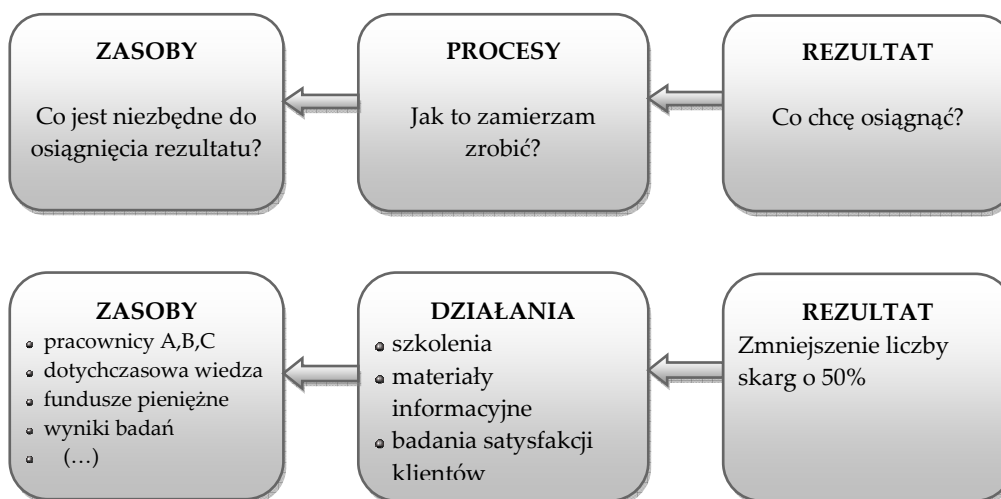


Kierując się Zasadą, należy wybierać najważniejsze pozycje z listy zadań i nimi zajmować się w pierwszej kolejności.

Strategia projektowa – rezultaty, działania, zasoby

Istotą strategii projektowej jest „myślenie od końca”. Tak więc najpierw definiowane są oczekiwane rezultaty, następnie możliwe sposoby działania a na końcu niezbędne zasoby. Takie podejście nie ogranicza myślenia o rezultatach podporządkowanych zasobom posiadanym, lecz uwalnia twórczą gotowość do wykorzystania zasobów dla uzyskania pożądaných rezultatów.

Ważne jest przy tym elastyczne podchodzenie do zasobów i działań. Szczególnie ma to znaczenie przy organizowaniu przedsięwzięć nowych lub niestandardowych. Podejście takie można wykorzystać w działaniach organizatorskich zespołu i jednostek.



Techniki planowania

Niepowodzenie w planowaniu, to planowane niepowodzenie.

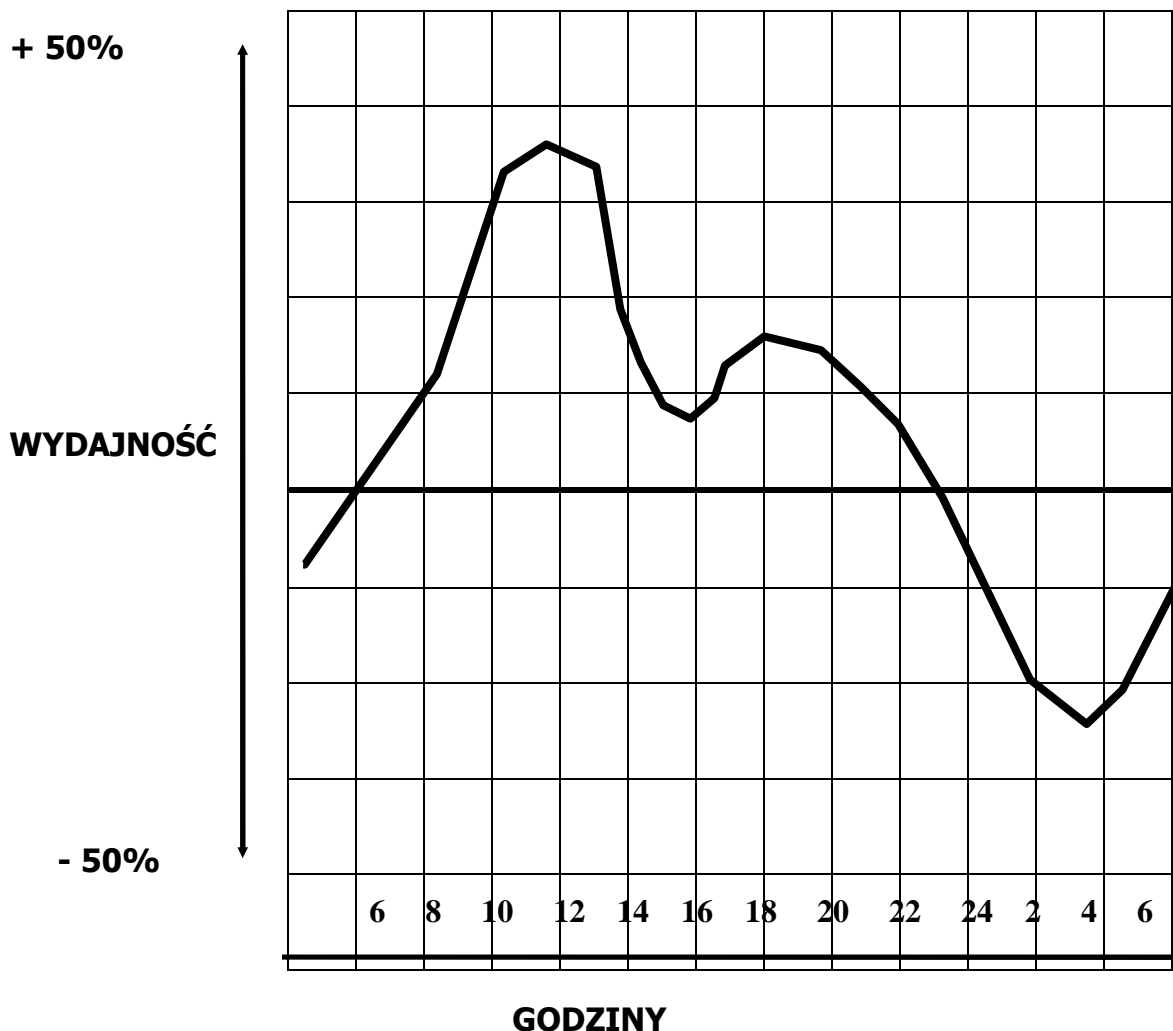
KRZYWA WYDAJNOŚCI

Czy kierownik jest „sową” czy „skowronkiem”? Czy wstaje rano pełen energii, za to już po wieczornych „Wiadomościach” jego organizm bardzo domaga się snu, czy wręcz przeciwnie – mógłby wieczorem, gdy inni już dawno śpią, przенosić góry, ale rano z trudem zwleka się z łóżka?

Wydajność każdego człowieka podlega w ciągu całego dnia wielu wahaniom. Zmiany te mają charakter naturalny i związane są z dobowym rytmem energii życiowej ludzi.



Oczywiście krzywa wydajności dla każdego człowieka jest nieco inna, ale określono statystycznie przeciętną wydajność dzienną. Jej wahania ilustruje poniższy wykres.



Z powyższego wykresu wynika kilka bardzo istotnych wniosków dla planowania zajęć w ciągu dnia pracy. Ważne jest poznanie własnego rytmu dnia, zaplanowanie skomplikowanych i ważnych spraw (zadania A lub B) podczas szczytowej wydajności przed południem. Podczas spadku wydajności nie należy pracować wbrew własnemu rytmowi biologicznemu, lecz wykorzystać tę fazę na kontakty z ludźmi i czynności rutynowe (zadania C). Gdy krzywa wydajności wzrośnie popołudniem, można ponownie zająć się ważniejszymi sprawami (zadania B).

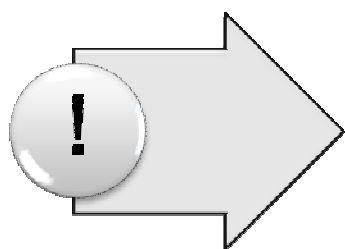




Oto kilka praktycznych wskazówek dotyczących funkcjonowania organizmu w ciągu dnia.

1. Pamięć krótkoterminowa (używana do pracy ze słowami i liczbami) jest o ok. 15% efektywniejsza w godzinach rannych.
2. Ogólna sprawność umysłowa jest największa około południa.
3. Poziom koncentracji spada w czasie wykonywania zadania. Należy wziąć to pod uwagę, planując wykonanie zadań zajmujących więcej niż kilkanaście minut. Jeśli przyjąć, że na początku wykonywania zadania poziom koncentracji wynosi 100%, po chwili koncentracja zaczyna się zmniejszać i po 20 minutach osiąga poziom 80%, a po kolejnych kilkunastu minutach zdolność koncentracji zaczyna spadać tak gwałtownie, że po godzinie wyczerpanej pracy jesteśmy w stanie skoncentrować się na zadaniu na poziomie niższym niż 25%.
4. Obok „najlepszego czasu wewnętrznego”, czyli okresu szczytowej wydajności osobistej istnieje „najlepszy czas zewnętrzny”, czyli optymalny czas do kontaktów ze współpracownikami, klientami, przełożonym. Planując takie kontakty, warto wziąć pod uwagę poziom aktywności i wydajności innych ludzi. Wiedza o cyklach życia organizacji - wydajności przełożonych i podwładnych - może być wykorzystana przy planowaniu spotkań i zlecaniu zadań.
5. Rutynowe, proste zadania wykonywane prawie automatycznie mogą pełnić rolę „czynnika redukującego stres”, jeśli ich wykonanie jest zaplanowane w okresie „dołka” energetycznego.

PRAWO PARKINSONA



Wykonywanie zadań wydłuża się, wypełniając cały przeznaczony na nie czas pracy.

Dlatego warto przeznaczać mniej czasu na wykonanie danego zadania, a wtedy szybciej będzie wykonane. Istnieje wyraźna tendencja, że im większą ilością czasu się dysponuje, tym bardziej jest on marnotrawiony na początku.





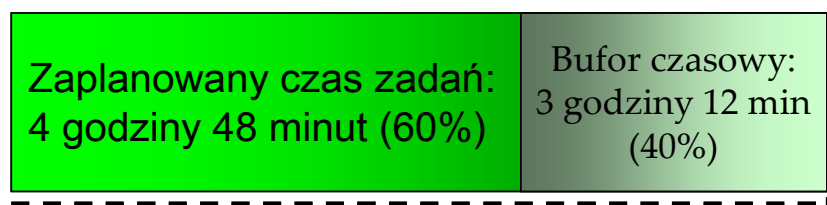
Ludzie opętani ideą perfekcjonizmu tracą czas i pieniądze. Goniąc za utopijną doskonałością, poprawiają swoje dzieło w nieskończoność.

W codziennej praktyce należy dla każdego realizowanego zadania wyznaczać ściśle określone terminy zakończenia pracy nad nim.

Inaczej zawsze będziesz pojawiała się tendencja do ulepszania/zmieniania. Zamiast perfekcjonizmu warto wprowadzać zasadę „tyle ile trzeba”, pamiętając, że błędów nie popełnia tylko ten, kto nic nie robi.

Badania wykazują, że większość ludzi pracuje lepiej pod presją czasu i wewnętrznie narzucone terminy dostarczają wystarczającego nacisku, żeby realizować zadanie aż do jego zakończenia zgodnie z terminem.

ZASADA 60/40



**Czas dnia roboczego
(8 godzin)**

W codziennej praktyce zawodowej należy określić ramy czasowe na zaplanowane czynności. Doświadczenia wskazują, że na ogół ludzie przeceniają swoje siły i w danym czasie zamierzają zrobić więcej, niż to jest rzeczywiście możliwe. Prowadzi to do niepotrzebnej frustracji i niechęci do planowania dnia. Plany ściśle opisane na 100% swojego czasu pracy, wymagałyby w praktyce znacząco większego nakładu czasu (np. plan opisany na 8 godzin realizacji w praktyce będzie wymagał około 13 godzin i 20 minut).

Żeby tego uniknąć należy pamiętać, aby nie planować zbyt dużo. Zgodnie z regułą 60/40 planuj tylko 60% czasu w ciągu dnia pracy, a 40% pozostaw na działania niezaplanowane (nieoczekiwane sprawy, działania spontaniczne i społeczne, czyli kontakty z pracownikami, klientami).

Należy też pamiętać, że zasada ta nie mówi nic o tym, by nie planować 2-giej części dnia. W istocie odnosi się jedynie do tego, że łączny czas zaplanowanych zadań nie powinien przekraczać 60 procent posiadanego na realizację czasu.





„Złodzieje” czasu

Wprowadzając w życie zasady gospodarowania czasem, szybko można zorientować się, które sytuacje zabierają więcej czasu niż powinny. Są to tzw. „złodzieje czasu”.

Istnieją dwa rodzaje „złodziei czasu” - wewnętrzni i zewnętrzni. Zewnętrzni „złodzieje czasu” to czynniki wokół, które pochłaniają zbyt dużo czasu. Wewnętrzni „złodzieje czasu” wiążą się ze sposobem, w jaki zarządza się sobą w czasie.

ZEWNĘTRZNI ZŁODZIEJE CZASU

1. Przerywanie

Aby się przed tym uchronić, warto:

- ustalić godziny „pracy własnej”, w których nie można przeszkadzać i poinformować o tym,
- być asertywnym, przeprosić i powiedzieć wprost, że jest się teraz zajęтым i zaproponować przełożenie rozmowy na później.

2. Rozmowy telefoniczne

- najbardziej radykalnym sposobem na zaoszczędzenie czasu jest po prostu wyłączenie telefonu na określony czas (oczywiście nie na wszystkich stanowiskach jest to możliwe) lub przełączenie telefonu na inną osobę,
- mniej radykalnym podejściem jest selekcjonowanie telefonów,
- w przypadku rozmów wychodzących można je również usystematyzować. należy ustalić sobie czas, kiedy wykona się kilka telefonów naraz. Można też wykorzystać na telefony czas, kiedy jest „dołek energetyczny”,
- zawsze trzeba decydować, kiedy i jak długo będzie trwać rozmowa o danej sprawie.

3. Spotkania

- zawsze trzeba mieć na widoku cel spotkania i pilnować programu,
- aby zebranie nie było stratą czasu, warto postawić sobie kilka pytań:
 - ❖ Czy zebranie jest niezbędne? Czy nie można załatwić tej sprawy telefonicznie, mailowo lub w bezpośredniej rozmowie?
 - ❖ Co jest tematem i celem spotkania? Czy dla wszystkich uczestników zebrania jasny jest jego powód i cel?
 - ❖ Kto rzeczywiście musi uczestniczyć w spotkaniu, a kto może przygotować jedynie informacje lub uczestniczyć w części zebrania?
 - ❖ Czy wyznaczony jest czas trwania zebrania? Określona godzina zakończenia zdecydowanie sprzyja oszczędzaniu czasu.





WEWNĘTRZNI ZŁODZIEJE CZASU

1. Odkładanie spraw na później

Sposoby ograniczające skłonności do odkładania spraw „na potem”:

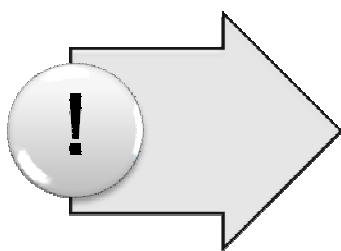
- zwracaj uwagę na wszystko, czego się unika i bezlitośnie zwalczaj obawy powstrzymujące przed działaniem,
- jeśli nie motywują Cię długofalowe cele, to planuj krótkie okresy czasu,
- bądź bardziej aktywny,
- wyznaczaj sobie konkretnie określoną porcję czasu, np. dwa razy w tygodniu po 20 minut i przeznaczaj ją wyłącznie na to, z czym zwlekasz,
- kiedy odkryjesz zwłokę, natychmiast zadaj sobie pytanie: „Co najgorszego może się wydarzyć, jeśli zrobię to teraz?” - odpowiedź jest zwykle tak niegroźna, że pomoże wziąć się do pracy,
- wyrzuć ze swego słownika zwroty: „Mam nadzieję...”, „Gdyby tylko...”, „Być może...”, „Jakoś to będzie...”, „Chciałbym...”, zastąp je zwrotami: „Zrobię...”, „Pokieruję...”, „Chcę...”, „Potrafię...”,
- nie rób wszystkiego „najlepiej jak można na świecie”.

2. Niezdecydowanie

Zła decyzja może być często lepsza niż brak jakiegokolwiek decyzji. Ustal limity czasowe do kiedy trzeba podjąć decyzję. Traktuj pomyłki i błędne decyzje, jako doświadczenie.

3. Brak samodyscypliny

Czy to, co się robi, jest już nieciekawe, czy może trudno sobie wyobrazić satysfakcję z zakończenia zadania, czy też może są to kwestie złych nawyków, odrywających od pracy? W zależności od odpowiedzi trzeba podjąć inne działania. Konieczne może się okazać przeanalizowanie swojego sposobu gospodarowania czasem i znalezienie słabych punktów.



To pewne, że doba Michała Anioła, Newtona czy Einsteina miała tyle samo godzin, co dziś. Może złodziei czasu było mniej? Trzeba się ich pozbyć.





ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ MIEJSCA PRACY

Organizacja miejsca pracy jest uzupełnieniem zasad zarządzania sobą w czasie. Stanowi istotny element efektywności zawodowej i niejednokrotnie decyduje o szybkości i skuteczności działań. Dla przykładu: największy samolot pasażerski Airbus A380 zabiera na pokład 471 pasażerów. Jego przestrzeń została tak zorganizowana, by umożliwić awaryjne opuszczenie pokładu wszystkim pasażerom w 90 sekund. Podczas testów uzyskano wynik 87 sekund.

Warto uczyć się organizacji od najlepszych, a za takich w organizowaniu przestrzeni uchodzą kultury wschodu, dlatego zapraszamy do zapoznania się z, opisaną niżej, japońską metodą utrzymania organizacji miejsca pracy.

METODA 5 S

5S - odnosi się do pięciu Japońskich słów:

- **Selekcja; Serii (整理):** dotyczy praktyki sortowania wszystkich narzędzi, materiałów itp. na miejscu pracy i posiadanie tylko tego, co niezbędne. Rzeczy zbędne należy magazynować lub wyrzucić, gdyż stwarzają niebezpieczeństwo na stanowisku pracy oraz powodują bałagan, co zakłóca wydajną pracę.
- **Systematyzowanie; Seiton (整頓):** skupienie na potrzebie uporządkowanego miejsca pracy. Narzędzia, urządzenia i materiały muszą być systematycznie układane dla łatwiejszego i skutecznego dostępu. Każda rzecz musi mieć swoje wydzielone i oznaczone miejsce. Musi być miejsce dla wszystkiego i wszystko musi być na swoim miejscu.
- **Sprzątanie; Seiso (清掃):** wskazuje na potrzebę utrzymywania miejsca pracy zarówno uporządkowanego, jak i czystego. W japońskich firmach sprzątanie jest codzienną czynnością. Po zakończeniu zmiany przestrzeń pracy jest sprządana a wszystkie elementy wracają na swoje miejsce.
- **Standaryzacja; Seiketsu (清潔):** pozwala na kontrolę i konsekwencję. Wykonywane czynności należy standaryzować, aby stosowane były z dużo większą łatwością. Każdy musi wiedzieć, za co jest odpowiedzialny. Obowiązek utrzymywania czystości staje się częścią regularnie wykonywanych działań.
- **Samodyscyplina; Shitsuke (躰):** dotyczy utrzymywania standardów. Wcześniejsze 4S muszą być przestrzegane za ścisłą dyscypliną dzień po dniu. Należy przestrzegać wcześniej ustalonych zasad i uczynić je przyzwyczajeniem.





ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI ODPOWIEDZIALNYMI ZA OBSŁUGĘ KLIENTÓW

Jeśli Klient staje się centralnym punktem strategii działania, a obsługa klienta najważniejszym wyzwaniem, to zarządzanie pracownikami odpowiedzialnymi za jej realizację jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Sukces ten można osiągnąć koncentrując się w działaniach kierowniczych na motywowaniu pracowników i dbaniu o ich rozwój.

Motywowanie pracownika

MOTYWACJA I CZYNNIKI MOTYWUJĄCE

Słowo „motywacja” jest bardzo często używane przez kierowników, ale nie oznacza to, że jest dobrze rozumiane, a tym bardziej stosowane w praktyce.

Kierownicy wiedzą, że sukces przychodzi poprzez innych ludzi. Jeśli rozumie się co motywuje ludzi, posiada się najpotężniejsze narzędzie potrzebne do pracy z nimi.

Motywowanie łączy w sobie umiejętność porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, stawiania wyzwań, zachęcania, uzyskiwania reakcji, angażowania pracowników, delegowania obowiązków, rozwijania i szkolenia, informowania i sprawiedliwego nagradzania.

Ważne jest na początku zrozumienie różnicy między motywacją a manipulacją. Manipulacja, w uproszczonym opisie, oznacza nakłanianie kogoś do zrobienia czegoś, ponieważ ktoś inny tego chce. Motywowanie jest natomiast sprawianiem, aby dana osoba zrobiła coś, ponieważ sama tego chce. Manipulowanie ludźmi może przynieść efekty na krótką metę, ale w przeciwieństwie do motywowania, nie tworzy idealnej sytuacji, w której kierownicy razem ze swoimi pracownikami podążają w tym samym kierunku, chcąc osiągnąć ten sam, wspólny cel.

Motywację można określić jako gotowość lub pragnienie, które pobudza osobę do aktywności po to, aby doprowadzić do spełnienia swoich potrzeb.

Przez **motywowanie** należy rozumieć proces, który wywołuje, nadaje kierunek i podtrzymuje określone zachowania ludzi po to, aby osiągnąć określone cele.





Jak pisał F. Herzberg:

„Dla biznesu korzyścią ze studiów nad postawami ludzi do pracy będzie wzrost produktywności, zmniejszenie absencji i lepsze relacje między pracodawcami a pracownikami. Z perspektywy pracownika, zrozumienie jakie siły prowadzą do poprawy morale, przyniesie efekty w postaci większej satysfakcji z pracy i samorealizacji.”

Celem kierownika powinno być zarządzanie zespołem zmotywowanych pracowników. Jak rozpoznać, że pracownik jest zmotywowany? Jest to osoba, której nastawienie do pracy charakteryzuje się następującymi cechami:

- optymizmem,
- zaangażowaniem w dążeniu do celu,
- oczekiwaniem sukcesu,
- charakterystycznym dla osoby stałym poziomem energii działania.

TEORIA HERZBERGA

W wyniku badań przeprowadzonych przez F. Herzberga i jego współpracowników wyłoniono wiele elementów, które mają wpływ na motywację u pracowników. Zostały one podzielone na dwa rodzaje ze względu na to, że część z nich pochodzi niejako „z wnętrza” człowieka, a inne są tworzone przez środowisko, w którym pracownik funkcjonuje.

Czynniki motywujące

Są to czynniki o charakterze wewnętrznym, takie jak: osiągnięcia, uznanie, praca sama w sobie, odpowiedzialność, awans, rozwój. Każdy człowiek indywidualnie interpretuje, czym dla niego są osiągnięcia, co jest wyrazem uznania, jaka praca stanowi dla niego rzeczywistą wartość, co sam uznaje za awans, a co za rozwój. Ludzie różnią się między sobą indywidualną interpretacją tych czynników i dlatego np. możliwość wykonywania danej pracy dla jednych będzie olbrzymią wartością, a innym wyda się stratą czasu. W eksperymentach Herzberga uświadamianie sobie przez badanych obecności tych czynników w ich pracy oraz znaczenia, jakie im nadają, decydowało o ich motywacji do wykonywania określonych czynności. Znaczenie, jakie badani nadawali tym czynnikom, mogło spowodować decydujący wzrost lub spadek motywacji do realizowania zadań zawodowych. Dlatego, zdaniem Herzberga, czynniki motywujące wpływają w sposób podstawowy na poczucie zadowolenia lub jego brak.

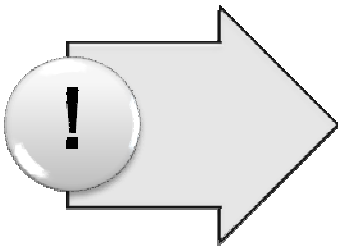




Czynniki higieny

Są to czynniki o charakterze zewnętrznym, związane z kontekstem pracy. Przykłady takich czynników to: warunki pracy, wynagrodzenie, relacje ze współpracownikami, stosunki z przełożonym, nadzór, polityka firmy. Ludzie decydując się na daną pracę zastają w organizacji pewne warunki – prawne, organizacyjne, poziom kompetencji współpracowników. Godzą się na nie przeżywając większe lub mniejsze zadowolenie z powodu ich istnienia. Czynniki te, na podstawie badań, miały znaczenie jedynie w odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy odczuwają brak niezadowolenia, czy też niezadowolenie z wykonywanej pracy. Oznacza to, że czynniki higieny same w sobie nie stanowią decydującego impulsu motywacyjnego, ale ich jakość może obniżyć motywację i wpływać na pogorszenie efektywności pracownika.

CZYNNIKI HIGIENY		CZYNNIKI MOTYWUJĄCE	
Niezadowolenie	Brak niezadowolenia	Brak zadowolenia	Zadowolenie
←————→		←————→	
<ul style="list-style-type: none"> • Nadzór i kontrola przez przełożonych • Warunki pracy • Stosunki ze współpracownikami • Płaca i bezpieczeństwo • Polityka i administracja firmy 		<ul style="list-style-type: none"> • Osiągnięcia • Uznanie • Ciekawa praca • Odpowiedzialność • Rozwój i awanse 	



W wyniku przeprowadzonych badań F.Herzberg i współpracownicy doszli do wniosku, że nawet całkowite wyeliminowanie negatywnego wpływu czynników higieny nie zapewni motywacji pracowników. Na motywację można wpłynąć tylko poprzez rozbudzanie czynników motywujących.

TEORIA MCCLELLANDA

David McClelland reprezentuje nurt teorii motywacyjnych opierających się na wyróżnieniu spośród wielu potrzeb człowieka grupy tych najbardziej kluczowych dla zrozumienia ludzkich działań.

McClelland twierdzi, że potrzeby są przyswojone lub wyuczone w trakcie naszego doświadczania życiowego. Swoją uwagę skupił głównie na trzech potrzebach: potrzebie osiągnięć, władzy, przynależności.

A. Potrzeba osiągnięć (dokonań)

Osoby o silnej potrzebie osiągnięć:

- chętnie ponoszą osobistą odpowiedzialność za rozwiązywane problemy,
- są zorientowane na cel, wytyczają sobie umiarkowane, realistyczne i osiągalne cele,
- szukają wyzwań, dążą do doskonałości oraz są indywidualistami,
- podejmują umiarkowane i wykalkulowane ryzyko,
- chętnie słuchają konkretnych informacji zwrotnych na temat swoich działań.

B. Potrzeba władzy

Osoby o silnej potrzebie władzy:

- pragną kontrolować sytuację,
- chcą kontrolować i wywierać wpływ na innych,
- chętnie współzawodniczą tam, gdzie mogą odnieść zwycięstwo, nie lubią przegrywać,
- chętnie stawiają czoła innym.





C. Potrzeba przynależności

Osoby o silnej potrzebie przynależności cechuje:

- dążenie do nawiązywania bliskich relacji z innymi ludźmi,
- chęć bycia lubianym przez innych,
- chęć uczestniczenia w licznych rozrywkach towarzyskich,
- dążenie do przynależności, przyłączają się do różnych grup i organizacji.

Skuteczna pochwała i reprimenda jako metody na motywację

Zanim kierownik widząc pracownika niezaangażowanego, demotywowanego zada sobie pytanie: „co mam zrobić z tym człowiekiem?”, warto by zapytał: „Co mogę zrobić dla tego człowieka lub razem z nim?”

Pochwała i docenianie

Behawioralna strategia motywowania pracowników opiera się na twierdzeniu, że postępowanie jest efektem skutków z niego wypływających. Czyli pracownika motywuje na przykład przewidywana nagroda lub obawa przed karą.

Obejmuje ona:

- wzmocnienie pozytywne - **pochwała, nagroda,**
- wzmocnienie negatywne - **brak pochwały lub upomnienie, rozmowa korygująca,**
- ukaranie - **likwidacja niepożądanych zachowań przez stanowcze decyzje (np. nagana, rozmowa ostrzegawcza - interwencja).**

W przypadku stosowania wzmocnienia pozytywnego należy dysponować wieloma rodzajami nagradzania i robić to jak najszybciej po wystąpieniu zachowania.

W przypadku niewłaściwego postępowania pracownika ważne jest, by uwagi krytyczne przekazywać osobiście (bez świadków), wyjaśniać, jak należy dane zadanie wykonać prawidłowo, a gdy zajdzie konieczność karać bezzwłocznie.

Najlepiej jednak jest wzmacniać pozytywnie i to w obecności innych, czyli na przykład na zebraniu zespołu w obecności współpracowników.

Pochwała, rozmowa korygująca lub ostrzegawcza mogą być wykorzystywane przy okazji udzielania informacji zwrotnej po wykonaniu zadania.

Aby efektywnie wykorzystać pochwały i upomnienia w kierowaniu ludźmi, należy stosować się do poniższych wskazówek.





SKUTECZNA POCHWAŁA

1. Powiedzieć co zostało zrobione dobrze - precyzja i konkretność.
2. Okazać, jak bardzo jest się zadowolonym z pracownika. Dodać, że jest to pożyteczne dla firmy i ludzi, którzy w niej pracują.
3. Zachęcić pracownika, by dalej pracował w ten sam sposób.
4. Swoje zadowolenie podkreślić dodatkowym gestem - wymienić z pracownikiem uścisk dłoni w taki sposób, by wyraźnie odczuł, iż cieszy się poparciem przełożonego.

Jeśli pracownik nie spełnia oczekiwań, nie stosuje się do standardów organizacji, konieczna jest jak najszybsza reakcja. Należy porozmawiać z nim na temat zaistniałych problemów, przekazać oczekiwania dotyczące zmiany zachowania i konsekwentnie sprawdzać efekty. Jest to etap **rozmowy korygującej**.

Jeśli te działania nie przyniosą efektu w określonym czasie, konieczna jest kolejna rozmowa ostrzegawcza, w czasie której stanowczo należy przedstawić oczekiwania i zapowiedzieć sankcje, które zostaną wprowadzone, jeśli pracownik nie zastosuje się do ustaleń.

Jeśli poprzednie nie poskutkują ostatnim etapem jest konsekwentne wprowadzenie sankcji.

ROZMOWA KORYGUJĄCA

1. Wstęp

- Powiedzieć o powodach spotkania.

2. Rozwinięcie

- Opisać problem konkretnie, powiedzieć co niepokoi w zachowaniu pracownika.
- Powiedzieć, jakie są konsekwencje takiego zachowania.
- Opisać swoje emocje i kłopot, jaki wynika z jego zachowania.
- Zapytać pracownika o jego opinię w tej sprawie.
- Uzgodnić z pracownikiem przyczyny powstania błędów (diagnoza).
- Powiedzieć konkretnie o oczekiwaniach, jaka zmiana jest konieczna.

3. Zakończenie

- Podsumować diagnozę sytuacji i swoje oczekiwania.
- Uzgodnić z pracownikiem kolejne kroki w ramach czasowych.
- Zapewnić o dobrym zdaniu jako o osobie, a wskazać niezadowolenie z tego, co zrobił w tej konkretnej sytuacji lub z konkretnego zachowania.





ROZMOWA OSTRZEGAWCZA

1. Wstęp

- Powiedzieć o powodach spotkania.

2. Rozwinięcie

- Przypomnieć ustalenia z rozmowy korygującej.
- Powiedzieć jakie efekty rozmowy korygującej zostały zaobserwowane przez kierownika.
- Opisać swoje emocje.
- Przekazać swoje oczekiwania w zdecydowany sposób.
- Zapytać pracownika o reakcję i opinię.
- Zapowiedzieć konkretne sankcje jakie zostaną zastosowane, jeśli sytuacja nie ulegnie zmianie.

3. Zakończenie

- Podsumować rozmowę.
- Określić jasne ramy czasowe - do kiedy ma nastąpić zmiana.

ROZMOWA INFORMUJĄCA O PODJĘCIU DECYZJI (SANKCJI)

1. Wstęp

- Poinformować o celu spotkania.
- Przypomnieć o treści i przebiegu dwóch poprzednich rozmów.

2. Rozwinięcie

- Podać do wiadomości decyzję i jej ostateczny charakter lub możliwość odwołania się.
- Uzasadnić intencję.
- Zapytać pracownika o reakcję, pytania, wątpliwości.
- Odpowiedzieć na pytania i wątpliwości.

3. Zakończenie

- Zaproponować spotkanie w innym terminie celem dokonania niezbędnych lub możliwych dalszych uzgodnień – jeśli takie są.

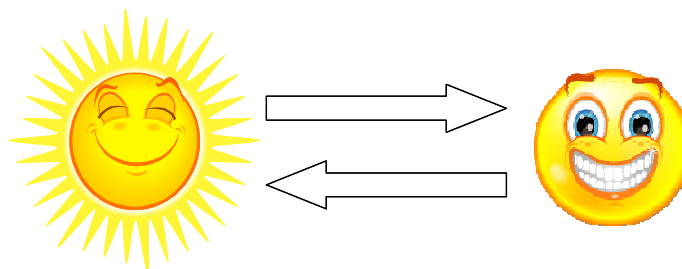
W przypadku udzielenia nagany kolejność kroków musi ulec zmianie - po przedstawieniu zarzutów trzeba wysłuchać wyjaśnienia pracownika.





Rozwijanie pracownika

INFORMACJA ZWROTNA



Główne Zasady

1. Dotyczy zachowania, a nie osoby.
2. Dotyczy faktów, a nie interpretacji.
3. Zawiera opis, a nie ocenę.
4. Jest zrównoważona: zawiera pozytywne (wzmocnienie) i negatywne (rozwój) aspekty.
5. Podana jest zaraz po sytuacji, której dotyczy.
6. Dotyczy najważniejszych kwestii.
7. Podana jest w odpowiednim miejscu i czasie.

Rodzaje informacji zwrotnej:

Informacja Wzmacniająca

- a. **CO** zostało powiedziane / zrobione przez pracownika?
- b. **DLACZEGO** było to efektywne / skuteczne w tej sytuacji?

Informacja Rozwojowa

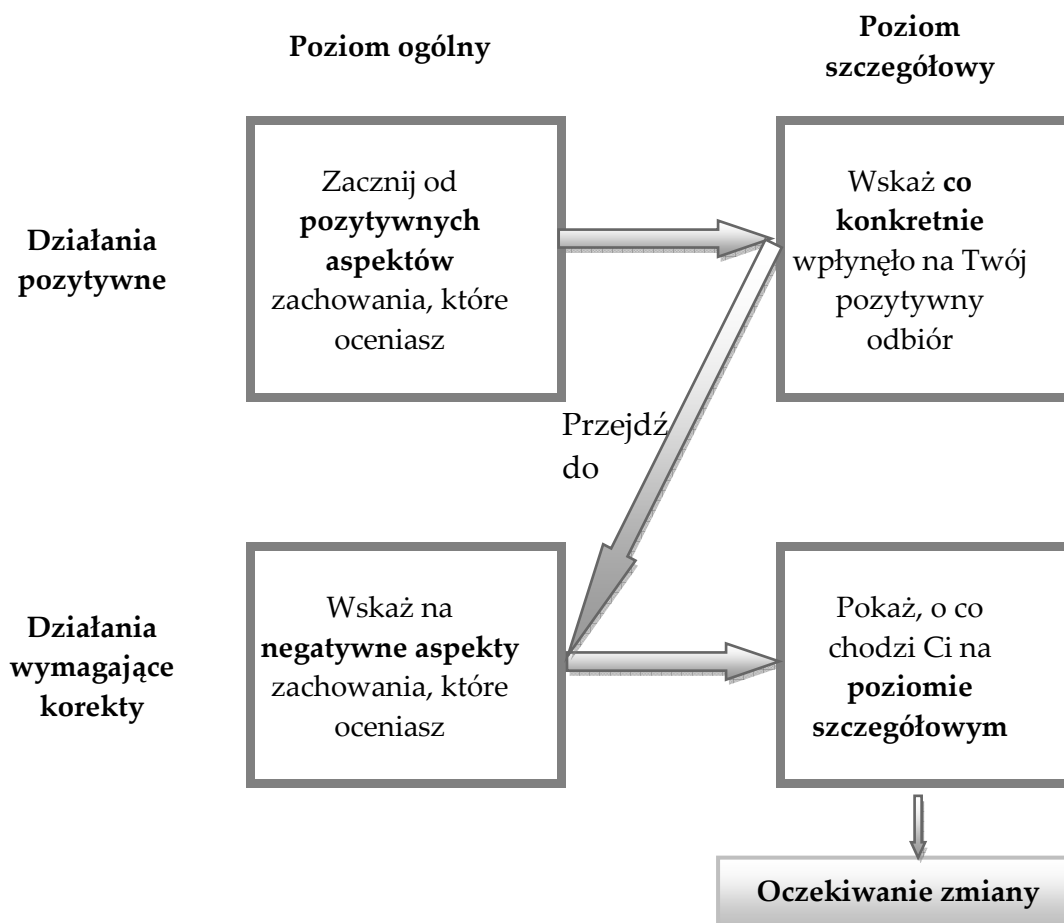
- a. **CO** zostało powiedziane / zrobione przez pracownika?
- b. **CO** należy zaproponować jako alternatywę dla tego działania?
- c. **DLACZEGO** alternatywa da lepsze rezultaty?
- d. **JAKIE** jest oczekiwanie kierownika na następny raz?





Model udzielania informacji zwrotnej

MODEL Z



MODEL KANAPKOWY



ROZMOWA MONITORUJĄCA

Cel rozmowy

Sprawdzenie przebiegu realizacji zaplanowanych działań i rezultatów. Udzielenie wsparcia/decyzji w zmianie sposobu postępowania.

Monitorowanie a kontrola

Monitorowanie	Kontrola
Odnosi się do przyszłości.	Odnosi się do przeszłości.
Koncentruje się na znalezieniu sposobów osiągnięcia rezultatów.	Koncentruje się na poszukiwaniu prawdy o winie oraz odpowiedzialności za błędy i braki.
Buduje poczucie własności zadania.	Budzi nastawienie obronne.
Pomaga w realizacji.	Stresuje.

Elementy przygotowania

- przypomnienie sobie ustaleń z pracownikiem,
- przeglądnięcie notatek z wcześniejszych rozmów,
- zebranie danych o wynikach i ich analiza,
- przegląd czynników wpływających na realizację celów,
- przemyślenie działań, które mogą wesprzeć realizację wyników.

Struktura rozmowy monitorującej

1. Otwarcie, czyli cel rozmowy.
2. Porównanie planów z aktualną sytuacją.
3. Analiza sytuacji:
 - a. Oczekiwania spełnione (są efekty i działania) – wyrażenie uznania, gratulacje, informacja wzmacniająca,
 - b. Oczekiwania nie spełnione (brak efektów i działań) – wyrażenie dezaprobaty, analiza problemów i barier, angażowanie podwładnego do szukania rozwiązań.
4. Weryfikacja i korekta planowanych działań.
5. Zakres proponowanego wsparcia (kto?, co?, kiedy?).
6. Ustalenie terminu następnego spotkania (ewentualne nasilenie monitorowania).
7. Podsumowanie - sprawdzenie zrozumienia.



TRUDNE SYTUACJE W ZARZĄDZANIU PODWŁADNYM

Asertywność szefa w sytuacjach trudnych

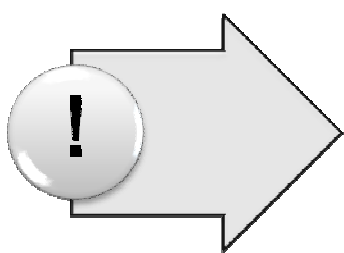
Efekty działań w dużej mierze zależą od tego, jak kierownik traktuje swoich pracowników oraz jak podchodzi do samego siebie i do realizowanych zadań.

W tym zakresie nieocenioną pomocą służy koncepcja zachowań asertywnych. Dobra atmosfera pracy, jasna świadomość swoich obowiązków i praw oraz równie jasne odróżnianie zachowań asertywnych od agresywnych i uległych, stanowi fundament korzystnej współpracy.

Asertywność jest to umiejętność realizowania własnych praw w taki sposób, by nie naruszać praw innych ludzi. Jest to działanie stanowcze, ale bez agresji, łagodne, ale bez uległości.

Asertywny styl zachowania obejmuje:

- pewność siebie,
- wiarę we własne siły i możliwości, oraz siły i możliwości pozostałych,
- pozytywny stosunek do siebie i innych,
- szacunek dla siebie i innych,
- stanowczość i zdecydowanie,
- dbałość o poszanowanie własnych praw,
- dbałość o poszanowanie praw innych osób,
- uczciwe i szczerze postępowanie.



Asertywność to stanowczość, która nie rani

Fundamentem, na którym budowane są zachowania, są uogólnione przeświadczenia na temat własnej osoby oraz innych ludzi. Z kombinacji tych opinii wynikają postawy, jakie przyjmuje kierownik w różnorodnych sytuacjach, a te z kolei mają decydujący wpływ na zachowania.





Według Erica Berne'a, twórcy Analizy Transakcyjnej, możliwe są takie kombinacje postaw:

- I. Ja jestem w porządku – Ty nie jesteś w porządku
- II. Ja nie jestem w porządku – Ty jesteś w porządku
- III. Ja nie jestem w porządku – Ty nie jesteś w porządku
- IV. Ja jestem w porządku – Ty jesteś w porządku

Osoba przekonana, że *jest w porządku*, za to każdy inny człowiek *nie jest w porządku*, często zachowuje się **agresywnie**, atakując innych. Osoba, która ma poczucie, że *nie jest w porządku*, natomiast o innych myśli, że *oni są w porządku*, zwykle **podporządkowuje się**, rezygnując np. z wypowiedzenia swojej opinii, czyli jest uległa. Osoba mająca poczucie, że sama *nie jest w porządku* i podobnie spostrzegająca innych ludzi ma tendencje do **manipulowania**, np. zawstydzania kogoś. Osoba czująca, że *jest w porządku* i uznająca, że inni *są w porządku* postępuje **asertywnie**, sięgając w trudnych sytuacjach np. do technik negocjacyjnych.

Zachowanie asertywne a manipulacja, agresja i uleganie





Pracownicy zajmujący się obsługą klientów poznają szereg metod asertywnego radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Ich przełożony także powinien je znać i stosować, gdy zachodzi taka konieczność.

1. Asertywna odmowa

Jasne i stanowcze stwierdzenie, które powinno zawierać:

- słowo „nie”,
- informację o tym, czego kierownik nie zrobi,
- krótkie, prawdziwe uzasadnienie, bez tłumaczenia się, usprawiedliwiania, przeproszania i atakowania,
- ewentualny komentarz podtrzymujący relację.



„Nie, nie zgadzam się na Pani nieplanowany dzień wolny jutro, ponieważ nie mam pełnej obsady w tej chwili, a ustaliliśmy zasadę informowania o takich zamiarach z trzydniowym wyprzedzeniem. Proszę zastosować te ustalenia, a z pewnością rozważę pozytywnie Pani prośbę...”

2. „Zdarta płyta”

- Kierownik uświadamia sobie czego chce lub na co nie wyraża zgody,
- formułuje krótkie, jasne stwierdzenie dotyczące swojej decyzji i opisujące planowane zachowanie,
- nie usprawiedliwia się ani nie tłumaczy,
- zastosuje asertywną mowę ciała – prosta, otwarta postawa, utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- powtarza swoje stwierdzenie tak często jak to będzie konieczne, nie zmieniając ani słowa,
- możesz wyrazić zrozumienie dla pracownika, ale zaraz wróć do swojego komunikatu – podtrzyma kontakt.



Zdarta płyta (nawiązanie do argumentów pracownika, wyrażenie własnych uczuć):

„...Rozumiem, że nie jest Pan zadowolony z takiego zadania”

„.... Obawiałem się, jak Pan zareaguje na tę informację”

„.... Jednak jeszcze raz powtarzam - nie ...” (np. nie zwolnię Pana)





3. Poszukiwanie krytyki

Istota tej techniki jest sprowadzenie krytyki z poziomu ogólnego do konkretów, bez wdawania się utarczki i kontrargumentowanie.

- **Pracownik** (krytykuje na poziomie ogólnym):

„To co Pani proponuje Pani kierownik jest czysto teoretyczne! Nie mogę się tak zachować wobec każdego Klienta!”

- **Kierownik** (nie polemizuje, konkretyzuje zarzuty):

„Bardzo mi przykro to słyszeć, ale czy mógłby Pan powiedzieć, co konkretnie ma Pan na myśli?”

- **Pracownik** (poucza i nadal krytykuje na poziomie ogólnym):

„Sama Pani powinna wiedzieć, na czym polega szybka obsługa w tych warunkach.”

- **Kierownik** (przedstawia swoje intencje, daje graniczny warunek poprawy sytuacji):

„Możemy rozważyć różne propozycje dla osiągnięcia przyspieszenia obsługi, ale jeśli mi Pan nie powie, co konkretnie się Panu nie podoba w tej propozycji, nie będę wiedziała, co należy zmienić i poprawić.”

- **Pracownik:**

„Mierzenie sprawności obsługi Klienta ilością osób czekających w kolejce jest całkowicie poza moją i moich koleżanek kontrolą. Na to prędzej ma wpływ Pan Kazik z portierni.”

- **Kierownik** (uznanie racji, podziękowanie, przedstawienie planu działania, pytanie: czy to Pana usatysfakcjonuje?):

„No tak, ma Pan rację, na to nikt z nas nie ma wpływu. Dziękuję, że powiedział mi Pan o tym. Natychmiast zmienię tę zasadę, ale jednocześnie potrzebujemy określenia miary dla szybkości załatwienia spraw u nas. Czy jeśli teraz ustalimy taką miarę, zmieni Pan zdanie o wprowadzonych zasadach obsługi w urzędzie?”

4. Krytyka oparta na faktach

Krytykujący poprzestaje na wskazaniu faktów dotyczących zachowania Kierownika.

Asertywna odpowiedź:

1. Sprawdzić fakty.
2. Jeśli nie zgadzają się z rzeczywistością - powiedzieć o tym rozmówcy.
3. Jeśli zgadzają się z rzeczywistością tylko częściowo - sprostować i odnieść się do faktów rzeczywistych.
4. Jeśli fakty naprawdę zaistniały i nie podlegają dyskusji - potwierdzić je i zachować się odpowiednio (np. przeprosić).

5. Zamglenie

Technika polega na znalezieniu w danym stwierdzeniu elementu, z którym się zgadzamy i równocześnie trzymanie się swojego punktu widzenia.





Ważne jest nie tylko to, **co** powiem, ale **jak** to zrobię. Trzeba więc umieć prezentować się jako osoba uważna, ale stawiająca granice, umieć korzystać z odpowiedniej mowy ciała, dopasować się emocjonalnie, itp.

Wszystko to nie jest takie proste!

Każdy sposób zachowania w sytuacji trudnej jest obciążony pewnym ryzykiem. Nie ma recept uniwersalnych, "sposobów" skutecznych w każdej sytuacji. Nie wszystkim też "pasuje" to, co specjaliści od komunikacji interpersonalnej rekomendują w popularnych książkach. Nie zawsze stosując pozornie sprawdzone recepty uzyskuje się pożądaną efekt. Czasem wpływ na innych jest odwrotny od zamierzonego!

Trzeba opracować indywidualny repertuar zachowań DLA MNIE najlepszy, uwzględniający doświadczenia życiowe, typ temperamentu, i gotowość do zmiany siebie samego.

Reagowanie na konflikt pracowniczy

Konflikt w środowisku pracy, różnice zdań, spór, niezgoda pomiędzy pracownikami są kwestią czasu i w praktyce nie można ich uniknąć. Harmonijne, motywujące środowisko pracy nie charakteryzuje się brakiem takich sytuacji, lecz szybkim i skutecznym ich rozwiązywaniem. Kierownik ma w tej sytuacji do odegrania kluczową rolę, pod jednym warunkiem: sam nie jest stroną konfliktu.

ZASADY OGÓLNE

Aby skutecznie rozwiązywać konflikty, muszą u obu stron zaistnieć następujące przesłanki psychologiczne:

- uznanie, że Druga Strona jest ogólnie **raczej dobra** niż zła,
- przekonanie, że **istnieje** możliwość rozwiązania konfliktu,
- przekonanie, że na każdej ze stron spoczywa **odpowiedzialność** za rozwiązanie konfliktu,
- przekonanie, że Druga Strona **ma** możliwości i chęci rozwiązać konflikt,
- utrzymanie możliwości **porozumiewania się** z Drugą Stroną.



CZTERY TAKTYKI REAGOWANIA NA KONFLIKT POMIĘDZY PRACOWNIKAMI

1. Nie podjęcie działań (ważna obserwacja przebiegu sytuacji)

Tę taktykę rozwiązania można obrać, gdy:

- rozmowy pracowników są nadal konstruktywne, chociaż wyraźnie zarysowują się różnice poglądów,
- konflikt nie wpłynął negatywnie na wydajność ani morale,
- strony bezpośrednio zaangażowane wykazują chęć i możliwość znalezienia rozwiązania.

2. Indywidualne doradzanie wszystkim stronom konfliktu

Taktykę rozwiązania konfliktu można obrać, gdy:

- ktoś prosi kierownika o pomoc w uporaniu się z różnicą zdań i jest otwarty na pewien kompromis,
- strony, których sprawa dotyczy, chociaż są w stanie rozwiązać konflikt, nie podejmują aktywnych działań mających na celu osiągnięcie porozumienia,
- kierownik chce pomóc stronom w rozwinięciu umiejętności rozwiązania swoich sporów,
- rozbieżności punktów widzenia powodują spowolnienie postępów w realizacji zadań, istnieją również oznaki wskazujące na pogarszanie się morale i napięcia relacji zawodowych.

3. Mediacja

Tę taktykę rozwiązania należy obrać, gdy:

- zaangażowane strony utknęły w martwym punkcie,
- konflikt zaczyna wpływać negatywnie na wydajność i morale innych i nie ma wielu szans, że strony rozwiążą konflikt samodzielnie,
- wcześniejsze taktyki nie przyniosły rezultatów i sytuacja konfliktowa narasta.

4. Zajęcie stanowiska i przejęcie odpowiedzialności (formalne rozstrzygnięcie konfliktu)

Tę taktykę rozwiązania można obrać, gdy:

- konflikt ma wpływ na wiele osób, powoduje ogromne straty efektywności pracy i destrukcyjnie wpływa na morale,
- konflikt zagraża fizycznemu lub emocjonalnemu dobru pracowników,
- kierownik wypróbował już wszystkie inne metody.



PRZEBIEG DORADZANIA STRONOM W DOJŚCIU DO POROZUMIENIA

Niezależnie od tego czy kierownik doradza tylko jednej, czy wszystkim stronom konfliktu, naraża się na zarzut stronniczości. Ważne jest zatem, by nie dawać żadnych dodatkowych podstaw do takiego twierdzenia, a umiejętność otwartego informowania i okazywania empatii stosować równo (a nie sprawiedliwie) wobec wszystkich.

1. Ujawnić cel rozmowy.
2. Uzyskać obraz sytuacji od pracownika i ujawnić swoje informacje.
3. Oddzielić fakty od interpretacji i poszukać alternatywnych rozwiązań.
4. Wybrać wraz z pracownikiem jedno rozwiązanie i przełożyć na plan działania.
5. Uzyskać deklarację pracownika dotyczącą wprowadzenia rozwiązania i podsumować ustalenia.

Przebieg rozmowy mediacyjnej

Ustalenie reguł postępowania:

- doprowadzenie do spotkania i zaproponowanie „agendy”,
- wprowadzenie i dbanie o dobre komunikowanie się.

Ustalenie stanowiska i interesów:

- zaprezentowanie celów i interesów zespołu,
- pomaganie stronom w określaniu ich interesów,
- określanie i podkreślanie interesów wspólnych,
- określanie interesów sprzecznych.

Zdefiniowanie problemu

- nazwanie problemu.

Szukanie rozwiązań:

- wytworzenie wspólnego rozwiązania,
- przeanalizowanie go,
- podjęcie decyzji,
- ustalenie terminu rozmowy monitorującej.





ZARZĄDZANIE OBSŁUGĄ KLIENTÓW

Zarządzanie obsługą klientów w urzędzie administracji skarbowej powinno opierać się na kilku podstawowych zasadach:

- przyjaznym nastawieniu do obywateli – klientów urzędu,
- rozwoju umiejętności pracowników zgodnie z wymogami klientów urzędu,
- przejrzystości struktury i procedur działania oraz określeniu czynników wpływających na jakość usług.

W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że w procesie świadczenia usług publicznych występują trzy kluczowe elementy:

- standard usługi (co ma być świadczone),
- sposób świadczenia usługi dopasowany do możliwości organizacji i zapotrzebowania społecznego (w jaki sposób jest świadczona usługa) oraz
- poprawa tego sposobu wynikająca m.in. z analizy osiąganych rezultatów i poziomu satysfakcji obywateli – klientów administracji.

Obrazu społecznych oczekiwań wobec administracji dostarczają wyniki badań opinii publicznej. Jako powody braku dostatecznej satysfakcji z tego, co nam oferują urzędy administracji, wskazuje się m.in.:

- nieznajomość przepisów przez pracowników,
- brak z ich strony pomocy i życzliwości,
- długi czas załatwiania spraw,
- skomplikowane procedury i formularze.

Klienci oczekują od urzędników:

- przychyłności,
- usprawnienie pracy - skrócenia czasu załatwiania spraw,
- przejrzystości procedur załatwiania tych spraw,
- wyczerpującej i zrozumiałej informacji.

