



„Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie administracji rządowej – jak motywować i zatrzymać najlepszych pracowników”

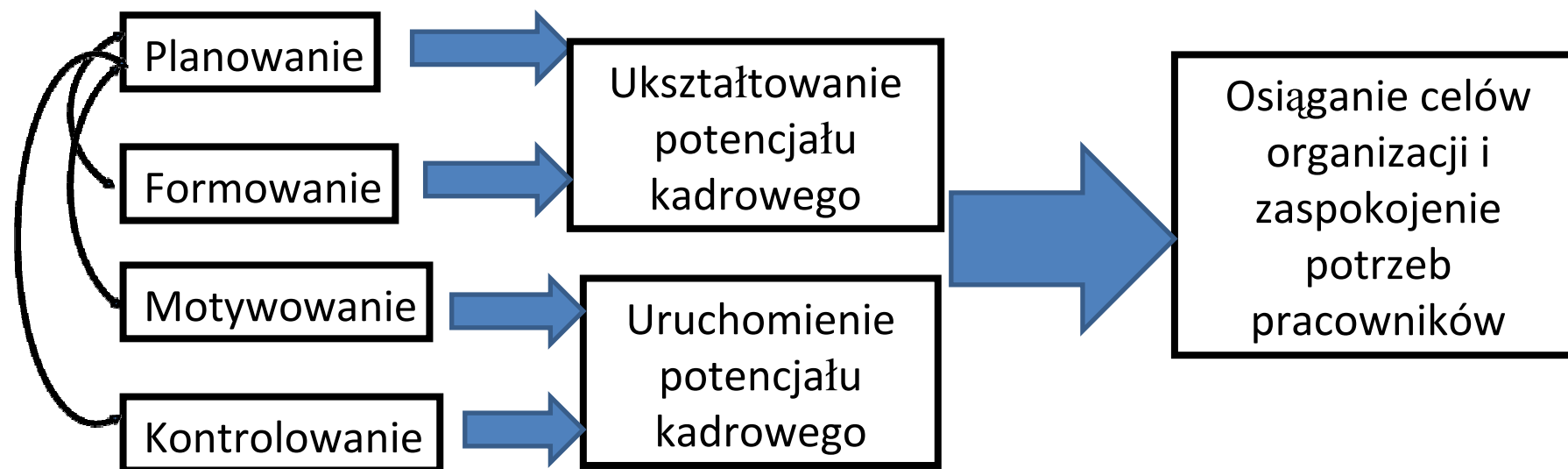




Potencjał motywacyjny elementów ZZL



System Zarządzania Zasobami Ludzkimi



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Listwan (red). Zarządzanie kadrami, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1999, s. 30.



Potencjał motywacyjny elementów ZZZ

Etap **planowania**, czyli plan zatrudniania, następstw, rozwoju, szkoleń:

- ukazanie i przekazanie pracownikowi wizji jego miejsca w organizacji i sekwencji podejmowanych ról zawodowych;
- racjonalizacja i powiązanie kierunków rozwoju pracownika i zatrudniającej go instytucji.





Potencjał motywacyjny elementów ZZL

Etap **formowania**: rekrutacja i selekcja, adaptacja i doskonalenie:

- kreowanie i wzmocnianie odpowiedniego wizerunku instytucji oddziaływującej na zatrudnionych obecnie i potencjalnie;
- podnoszenie atrakcyjności zatrudnienia poprzez jego utrudnianie - efekt inicjacji zawodowej;
- integrowanie i zatrzymywanie w organizacji.





Potencjał motywacyjny elementów ZZL

Etap **motywowania**: organizowanie pracy, kierowanie ludźmi, przywództwo, wynagradzanie, alokacje pracownicze, kultura organizacyjna:

- rozwijanie samodzielności i odpowiedzialności za skutki, wskazywanie sensu pracy;
- stymulowanie dojrzałości społeczno – zawodowej oraz motywacji wewnętrznej;
- identyfikowanie się z celami organizacyjnymi i zatrzymywanie w urzędzie.





Potencjał motywacyjny elementów ZZL

Etap **kontroli** - ocena:

- przekazywanie informacji zwrotnej;
- korygowanie bieżących zachowań zadaniowych;
- rewizja planów kadrowych;
- stymulowanie do samorozwoju.





Motywacja





Motywacja

- Motywowanie polega na wpływaniu na **postawy i zachowania** człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki), działania uruchamiające jego aktywność (H. Bieniok).
- Chodzi o to, aby
 - **człowiek robił ochoczo to, co robić musi,**
 - **by tego, co robić musi - nie robił tylko dlatego, że musi;**
 - **by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie** i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej (T. Kotarbiński).





Motywacja - Motywowanie

- Motivation - obszar zainteresowania psychologii
 - zajmuje się wyjaśnianiem zachowań, bada to, co w nas i wokół nas powoduje, że zachowujemy się tak, a nie inaczej;
 - **pyta: dlaczego?**
- Motivation - obszar zainteresowania menadżera
 - kontekst: tworzenie, podtrzymywanie i podwyższanie gotowości do działania przez przełożonego lub bodźce;
 - **pyta: jak?**





Motywacja - Motywowanie

- Ważne jest, aby rozróżnić pomiędzy:
 - **Motywacją** - elementem samosterującym jednostką, absolutnie indywidualnym i wyłącznie jej dotyczącym;
 - **Motywowaniem** - świadomym działaniem kierującego lub system bodźców - sterowaniem z zewnątrz.





Motywowanie = Kierowanie

- Motywować/kierować oznacza w tym kontekście:
 - „wyposażanie” kogoś w motywy, których przedtem nie miał;
 - „rozpoznanie cudzych motywów” i zaoferowanie mu odpowiedniej możliwości ich zrealizowania;
 - „wyposażenie” pewnych zachowań w (subiektywną) wagę;
 - podgrzewanie entuzjazmu, dopingowanie;
 - dostarczanie odpowiednich bodźców.





Podjęcia do motywacji

- Współcześnie w nauce organizacji i zarządzania wyróżnia się trzy podejścia do motywacji, próbujące odpowiedzieć na następujące pytania:
 - Co motywować? (teorie treści);
 - Jak motywować? (teorie procesu);
 - Jak wcześniejsze doświadczenia wpływają na zachowanie jednostki? (teorie wzmocnienia).





Teorie motywacji





Teorie treści motywacji

- Opierają się na założeniu, że każdy człowiek ma swoje potrzeby, do których zaspokojenia dąży. Ich celem jest odpowiedź na pytania:
 - *Jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić?*
 - *Co jest siłą napędową działań człowieka?*
- Do teorii treści zalicza się m.in.:
 - *hierarchię potrzeb A. Masłowa,*
 - *teorię dwu czynników F. Herzberga,*
 - *teorię ERG C.P. Alderfera,*
 - *teorię potrzeb D. McClellanda.*





Teorie procesu motywacji

- Skupiają się na tym, w jaki sposób działania człowieka mogą być ukierunkowywane i podtrzymywane.
- Koncentrują się na motywacji, jako na procesie ciągłej modyfikacji zachowań, w którym – obok motywów zachowania i jego dotychczasowych konsekwencji - bardzo dużą rolę odgrywają procesy poznawcze człowieka, takie jak np.: spostrzeżenia i oceny, czynione przez człowieka porównania i przewidywania.





Teoria oczekiwań

- Zakłada, że ludzie podejmując pracę mają różne oczekiwania dotyczące konsekwencji ich zachowań i w *racjonalny* sposób dokonują kalkulacji ponoszonych nakładów i spodziewanych korzyści. Jeśli są przekonani, że dobre wykonanie pracy zapewni im zadowolenie, zarówno w kategoriach wewnętrznych, jak i zewnętrznych wynagrodzeń oraz gdy praktyka potwierdza te założenia, należy spodziewać się zaangażowania w pracę.





Teoria oczekiwań (c.d.)

- Zachowanie człowieka opiera się na trzech zasadach: pewności, instrumentalności oraz równoważności.
 - **Pewność** dotyczy oceny prawdopodobieństwa, że działanie przyniesie oczekiwane skutki;
 - **Instrumentalność** – określa prawdopodobieństwo zaspokojenia danej potrzeby poprzez realizację zadania;
 - **Równoważność** określa ważność zaspokojenia danej potrzeby w porównaniu z innymi, przy założeniu ograniczenia zasobów energii.





Teoria oczekiwań (c.d.)

- Pożądany efekt musi być jasno określony oraz możliwy do osiągnięcia; postawienie zbyt trudnych celów zniechęca do działania;
- System motywacji musi być skierowany na zachęcanie do pożądanych zachowań;
- Najbardziej kompetentną osobą do wyznaczania nagród i kar jest bezpośredni przełożony, gdyż zna on najlepiej oczekiwania pracowników.





Teorie wzmocnienia motywacji

- Zajmują się wpływem wcześniejszych doświadczeń człowieka na jego zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się zachowań.

Do tych teorii zalicza się:

- teorię warunkowania instrumentalnego B. F. Skinnera;
- opartą na niej teorię modyfikacji zachowań człowieka;
- teorię słuszności J.S. Adamsa.





Teoria modyfikacji zachowań organizacyjnych

Zachowanie człowieka jest determinowane przez wynikające z niego konsekwencje. Innymi słowy: człowiek uczy się zachowywać w taki sposób, który prowadzi do nagród i unikać zachowań, które powodują brak nagród, albo nawet karę.





Wnioski wynikające z teorii oczekiwań dla motywowania pracowników

- Zachowanie człowieka opiera się na porównaniu skutków takich samych działań na przestrzeni czasu, dlatego istotne jest jasne i konsekwentne stosowanie nagród;
- Człowiek ma do wyboru różne sposoby osiągnięcia tego samego celu, jeśli więc uzna, że inna droga jest bardziej skuteczna niż zwiększanie wydajności pracy, wybierze ją; oznacza to, że należy wyznaczać jednoznaczne i wyraźne drogi prowadzące do pożądanego rezultatu;





Wnioski wynikające z teorii oczekiwań dla motywowania pracowników (c.d.)

- Ten sam efekt działania ma różną wartość dla poszczególnych pracowników, zatem system motywacyjny musi być dostosowany do indywidualnych wartości i oczekiwań, co do prawdopodobieństwa osiągnięcia celu;
- Nagroda /kara musi być adekwatna do poniesionego wysiłku i łatwa do powiązania z nim, nie może dzielić ich duży odstęp czasu;





Jak uczyć i podtrzymywać pożądane zachowania?

Wzmocnienia – wzmacniają dane zachowanie.

Kary – z reguły tłumią dane zachowanie.

- Jeśli próbujemy skłonić kogoś do nauczenia się nowego zachowania, to powinniśmy za każdym razem wzmacniać pojawienie się udanych prób, tj. stosować wzmacnianie o stałej regularności.
- W celu podtrzymywania zaś zachowań już wyuczonych, lepsze od wzmacniania o stałej regularności jest wzmacnianie o niestałej regularności.





Jak powstrzymywać niepożądane zachowania?

- Brak nagrody prowadzi do wygaszania zachowania; kara tylko tłumi zachowanie.
- Aby kara była skuteczna, *musi pojawiać się za każdym razem, kiedy występuje zachowanie i następować tak szybko, jak to możliwe, po zachowaniu.*
- Ze względu na trudności związane z efektywnym stosowaniem kar, lepiej jest koncentrować się na zachęcaniu do pożądanych zachowań niż na próbach eliminowania zachowań niepożądanych.





Jak powstrzymywać niepożądane zachowania?

- Efektywne jest połączenie karania niepożądanych zachowań ze wzmacnianiem zachowań pożądanых. W takich warunkach kara nie musi spełniać w/w warunków; nawet łagodne i rzadkie kary mogą być skuteczne.





Teoria osiągnięć McClellanda





Motywacja (potrzeba) osiągnięć

- To tendencja do osiągania i przekraczania przyjętych w otoczeniu standardów doskonałości, związana z odczuwaniem pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych, postrzeganych jako wyzwanie.





Motywacja (potrzeba) osiągnięć (c.d.)

- Osoby o wysokiej motywacji do osiągnięć:
 - chcą brać na siebie osobistą odpowiedzialność;
 - preferują podejmowanie dobrze skalkulowanego ryzyka;
 - lubią bezpośrednie sprzężenie zwrotne dotyczące efektów działań;
 - są wytrwałe w dążeniu do sukcesu.





Motywacja (potrzeba) osiągnięć

- Kierownicy z wysoką potrzebą osiągnięć
 - Organizują z reguły mniej spotkań niż inni kierownicy, preferując poleganie na sobie samym;
 - Wydają się także być mniej wrażliwi na ludzi z otoczenia.





**Alternatywne ujęcia motywacji
osiągnięć odwołują się do celów,
jakie przyświecają człowiekowi
podejmującemu się różnych zadań.**





Alternatywne ujęcia motywacji osiągnięć

- Traktowanie nastawienia pracowników (motywacja) jako równoznacznego z wiadomym działaniem kierującego, w którego efekcie motywacja ma dopiero powstać (motywowanie)
- **Cel i droga wydają się być jednym**
 - Literatura menedżerska opiera się w tym przypadku o system motywowania. Odpowiada to obrazowi „**działającego**” menadżera;
 - Kierujący musi coś motywującego zrobić, a motywacja pracownika powstanie automatycznie.
- **Kierujący przegra, jeśli będzie ślepy na tę różnicę:**
 - Niebezpieczeństwo mylenia celu z drogą.





Alternatywne ujęcia motywacji osiągnięć

- Cele do jakich ludzie dążą mogą być zorientowane:
 - na poziom wykonania, tzn. zademonstrowanie w określonej sytuacji kompetencji wyższych (a przynajmniej nie niższych) od innych jej uczestników;
 - na osiągnięcie mistrzostwa, tzn. na rozwój własnych kompetencji i umiejętności oraz osiągnięcie dzięki temu jeszcze wyższego poziomu wykonania zadań w przyszłości.





Alternatywne ujęcia motywacji osiągnięć

- Orientacja na osiągnięcie mistrzostwa sprzyja:
 - uporczywości w działaniu;
 - preferencji zadań o średnim poziomie ryzyka;
 - zaangażowaniu w podejmowane działania;
 - wyższej motywacji wewnętrznej.





Alternatywne ujęcia motywacji osiągnięć

- Orientacja na poziom wykonania zadań może wiązać się:
 - **z dążeniem do sukcesu:**
 - osoby te uzyskują wysoki poziom wykonania;
 - mają też wyższą od osób nastawionych na unikanie porażek motywację wewnętrzną.
 - **z unikaniem porażek:**
 - osoby te cechuje:
 - preferowanie zadań wyraźnie łatwych;
 - rezygnacja z działania w przypadku pojawienia się trudności;
 - niska motywacja wewnętrzna;
 - gorszy poziom wykonania zadań.





Potrzeba władzy





Istnieją dwa oblicza potrzeby władzy:

1. Potrzeba władzy osobistej:

- Dbłość o osobistą przewagę kosztem innych ludzi;
- Dążenie do wyraźnego podporządkowania sobie innych;
- Podkreślanie własnego statusu, prestiżu.

2. Potrzeba władzy uspołecznionej:

- Duże poczucie odpowiedzialności;
- Zdolność samokontroli;
- Stosowanie perswazji i innych, bardziej subtelnych metod wpływania na ludzi.





Potrzeba afiliacji





Potrzeba afiliacji

- Pragnienie bycia lubianym, akceptacji, przyjaźni.
- Wrażliwość na potrzeby innych ludzi.





Istnieją dwie formy potrzeby afiliacji

1. Afiliacyjne bezpieczeństwo:

- Dążenie do utrzymania bliskich relacji w celu wzrostu poczucia bezpieczeństwa;
- Wyraża się w poszukiwaniu aprobaty i lęku przed odrzuceniem.

2. Afiliacyjne zainteresowanie:

- Dążenie do bliskich kontaktów z innymi ludźmi ze względu na troskę o nich;
- Wyraża się w dbałości o ważne potrzeby i uczucia innych.





Zarządzanie motywacją, motywacja zewnętrzna i wewnętrzna





Zarządzanie motywacją

Motywacja wewnętrzna – wypływająca z nas samych, z naszej psychiki, naszych osobistych interesów, pragnień i samorealizacji.

Motywacja zewnętrzna – niezależna od nas, wpływająca na motywację wewnętrzną.





Efektywna motywacja kluczem do sukcesu





Prawa motywacji

- Aby motywować innych, sami musimy mieć motywację;
- Motywowanie wymaga celu;
- Motywacja nie trwa wiecznie;
- Motywacja wymaga uznania;
- Współuczestnictwo motywuje;
- Motywuje nas poczucie rozwijania się;
- Wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy możesz wygrać;
- Każdego coś motywuje;
- Przynależność do grupy motywuje.

Źródło: R. Denny, Motywowanie do zwycięstwa, IFC Press, 1999





12 zasad wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze wg A. L. McGinnis

1. Oczekuj tego, co najlepsze od ludzi, którymi kierujesz.
2. Zauważaj potrzeby drugiego człowieka.
3. Ustawiaj wysoko poprzeczkę doskonałości.
4. Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej.
5. Jeśli ktoś zdąży tam, gdzie Ty - dołącz do niego.
6. Wykorzystaj wzorce, by zachęcać do sukcesu.
7. Okazuj uznanie i chwał osiągnięcia.
8. Stosuj mieszankę wzmacniania pozytywnego i negatywnego.
9. Wykorzystuj w sposób umiarkowany potrzebę współzawodnictwa.
10. Nagradzaj współpracę.
11. Pozwalaj by w grupie zdarzały się burze.
12. Staraj się własną motywację utrzymywać na wysokim poziomie.





Najważniejszym celem motywacji jest pobudzanie pracowników do:

- rozwoju osobowego i zawodowego;
- budowania optymalnej kariery zawodowej i ścieżki rozwoju;
- tworzenia planów edukacyjnych w powiązaniu z wykonywanymi przez nich zadaniami;
- realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację;
- podejmowania trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych;
- podejmowania dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości;
- zrozumienia i poszanowania wartości, do których organizacja dąży.





Badanie dotyczące motywacji członków korpusu służby cywilnej oraz komunikacji wewnętrznej w służbie cywilnej

Raport z badania PBS dla Urzędu Służby Cywilnej

opracowano na podstawie badania opublikowanego na stronie:

<http://www.dsc.kprm.gov.pl/strona.php?id=48&id2=23>





Charakterystyka projektu

Metodologia badania

- **Projekt badawczy:** Badanie motywacji członków korpusu służby cywilnej oraz komunikacji wewnętrznej w służbie cywilnej.
- **Klient:** Urząd Służby Cywilnej.
- **Wykonawca:** PBS Sp. z o.o. w Sopocie.
- **Termin badania:** lipiec 2005 r.
- **Metodologia:** ankiety pocztowe.
- **Próba:** losowa.
- **Liczba badanych:** 2068 osób, w tym (według deklaracji) 251 urzędników służby cywilnej.





Główne wnioski

Motywacja

- Największy wpływ na stosunek do pracy pracowników korpusu służby cywilnej mają:
 - wysokość wynagrodzenia,
 - stabilność zatrudnienia,
 - atmosfera pracy,
 - satysfakcja z pracy,
 - organizacja pracy,
 - a także możliwość wykorzystywania własnych zdolności i umiejętności.





Główne wnioski

Motywacja

- Wzrost wynagrodzenia jest czynnikiem, mogącym w największym stopniu wpłynąć na poprawę zadowolenia z wykonywanej pracy. Z kolei jego spadek ma wpływ demotywujący.





Główne wnioski

Możliwości rozwoju zawodowego

- Wyniki badania wskazują, że służba cywilna daje możliwość długoterminowej kariery.
- Zaledwie połowa badanych deklaruje, że wie, jakie są możliwości rozwoju kariery w służbie cywilnej. Wiedzę na ten temat stosunkowo częściej deklarują mężczyźni i urzędnicy służby cywilnej.
- Tylko co trzeci badany uważa, że system awansów jest przejrzysty oraz sprawiedliwy.





Główne wnioski

Możliwości rozwoju zawodowego

- Większość urzędów stwarza swoim pracownikom możliwość udziału w szkoleniach – szczególnie w szkoleniach podnoszących kwalifikacje do wykonywanej pracy. Kursy z zakresu nauki języków obcych są nieco mniej dostępne.
- Ponad połowa badanych uczestniczyła w ciągu ostatniego roku w szkoleniach, głównie związanych z pracą zawodową. Najczęściej w szkoleniach uczestniczyły osoby najmłodsze i te z najkrótszym stażem w administracji rządowej.





Główne wnioski

Środowisko pracy i stabilizacja zatrudnienia

- Badani są zadowoleni z warunków panujących w miejscu zatrudnienia – szczególnie ze stanu czystości w urzędach, z atmosfery panującej w miejscu pracy, z odpowiedniego wyposażenia oraz niskiego poziomu hałasu.
- Jedyne warunki wentylacyjne i temperatura panująca w pomieszczeniach ocenione zostały negatywnie.
- Większość badanych ma poczucie bezpieczeństwa swojego zatrudnienia. Częściej taką pewnością charakteryzują się mężczyźni.





Główne wnioski

Organizacja pracy i styl zarządzania

- Relacje pracowników z bezpośrednimi przełożonymi można określić jako bardzo dobre. Badani deklarują, że przełożeni znają ich możliwości i potencjał oraz potrafią te umiejętności właściwie wykorzystać.
- Ponad połowa badanych przynajmniej raz musiała zostać w pracy „po godzinach”, jednak tylko w bardzo nielicznych przypadkach taka sytuacja zdarza się regularnie. Nieco częściej dłużej w pracy musieli zostać urzędnicy służby cywilnej w porównaniu do pracowników służby cywilnej.





Główne wnioski

Organizacja pracy i styl zarządzania

- Dla większości pracowników praca stanowi źródło zadowolenia, większość przyznaje też, że lubi to, co robi. Częściej zadowolenie ze swojej pracy deklarują kobiety oraz osoby, które od dawna pracują w administracji rządowej.
- Osoby badane twierdzą, że spotykają się w pracy z nowymi wyzwaniami, a możliwość podejmowania nowych wyzwań określona została jako mobilizująca do wykonywania pracy.





Główne wnioski

Wynagrodzenia i inne świadczenia

- Trzy czwarte badanych deklaruje, że otrzymywane przez nich wynagrodzenie zasadnicze nie jest adekwatne do wykonywanej pracy. Za odpowiednie uznał je jedynie co piąty badany. Nieznacznie częściej niezadowoleni ze swoich zarobków są pracownicy w porównaniu do urzędników.
- Co drugi badany zna kryteria ustalania wynagrodzenia zasadniczego, a także kryteria ustalania wysokości nagród. Nieco mniejszy odsetek badanych wie, na jakich zasadach przyznawane są podwyżki.





Główne wnioski

Wynagrodzenia i inne świadczenia

- Tylko nieco ponad połowa badanych uważa, że system ustalania wysokości wynagrodzenia zasadniczego jest sprawiedliwy. Ustalanie podwyżek uznane zostało za raczej jasne i sprawiedliwe, podobnie – system przyznawania nagród.
- Najbardziej mobilizującym elementem, skłaniającym do lepszego wykonywania pracy dla pracowników korpusu służby cywilnej, jest przyznanie nagrody. Duży efekt mobilizujący ma również „trzynastka”, nagroda jubileuszowa i dodatek służby cywilnej.





Główne wnioski

Wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny służby cywilnej

- Ponad połowa badanych postrzega służbę cywilną jako dobrego pracodawcę (zdecydowanie najczęściej uważają tak najmłodszy pracownicy). Jedynie mniej niż co dziesiąty badany jest przeciwnego zdania.
- Służba cywilna postrzegana jest przez badanych jako przyjazna obywatelom. W następnej kolejności określana jest jako efektywna, nowoczesna i uczciwa. Jednocześnie badani twierdzą, że służba cywilna jest upolityczniona.





Główne wnioski

Wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny służby cywilnej

- Nieco ponad połowa badanych traktuje swoją pracę w służbie cywilnej jako zwyczajną pracę zarobkową. 40% badanych określa ją jako służbę publiczną.
- Badani nie utożsamiają się z całością służby publicznej – w zdecydowanej większości czują się pracownikami swoich urzędów, a nie korpusu służby cywilnej.
- Zdaniem badanych wiedzę społeczeństwa o służbie cywilnej w największym stopniu mogą poszerzyć informacje w mediach, prezentowanie pracy służby cywilnej oraz rzetelność przedstawianych informacji.





Główne wnioski

Komunikacja wewnętrzna

- Trzy piąte badanych deklaruje, że aktywnie poszukuje informacji o funkcjonowaniu służby cywilnej. Większość badanych szukała ich na stronie internetowej Urzędu Służby Cywilnej. Istotne znaczenie mają też informacje przekazywane przez kolegów z pracy oraz media.
- Pracownicy służby cywilnej w dużej mierze wiedzieli o inicjatywach Szefa Służby Cywilnej: o „Konkursie na Najbardziej Przyjazny Urząd” słyszało trzech na czterech badanych, natomiast o „Programie Przyjazna Administracja” – co drugi pracownik.





Główne wnioski

Komunikacja wewnętrzna

- Większość badanych słyszała o Kodeksie Etyki służby cywilnej i zna jego zapisy.
- Najczęściej stosowanym systemem przekazywania informacji w urzędach służby cywilnej są zebrania organizowane w zespołach pracowniczych i jest to również najbardziej preferowana przez pracowników forma.
- O wprowadzanych zmianach ponad połowa badanych najczęściej dowiaduje się od przełożonego i - co warto podkreślić – prawie wszyscy badani preferują bezpośredni i osobisty kontakt z przełożonym.





SZCZEGÓŁOWE WYNIKI





1. Motywacja





Motywacja

- Za czynniki, które mają duży wpływ (połączone odpowiedzi "bardzo duży" i „raczej duży”) na stosunek do pracy, pracownicy korpusu służby cywilnej najczęściej uznali stabilność zatrudnienia (86%), atmosferę pracy (83%), satysfakcję z pracy (80%), organizację pracy (78%), możliwość wykorzystywania własnych zdolności i umiejętności (76%) oraz wysokość wynagrodzenia (71%).





Motywacja

- Dla wielu badanych ważne są również: rozwój zawodowy (64%), możliwość podejmowania nowych wyzwań (56%), prestiż zawodowy (54%) i elastyczny czas pracy (40%). Najmniej badanych (29%) wskazało bieżącą informację o tym, co dzieje się w służbie cywilnej, za znaczący czynnik wpływający na ich stosunek do pracy.





Szczegółowe wyniki

Motywacja

- Okazuje się że czynnikiem, który, według badanych, miałby największy wpływ na poprawę zadowolenia z wykonywanej pracy jest wzrost wynagrodzenia (75% badanych uznało go za najbardziej motywujący – połączone odpowiedzi „najbardziej motywujący” i „motywujący”). Jego spadek z kolei oddziaływałby demotywująco (jako demotywujący określiło go 76% badanych – połączone odpowiedzi „najbardziej demotywujący” i „demotywujący”).





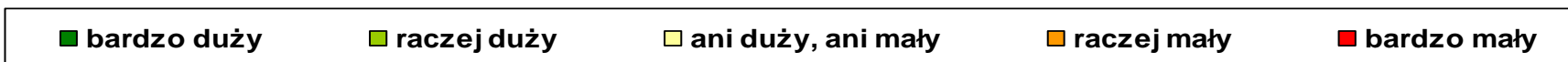
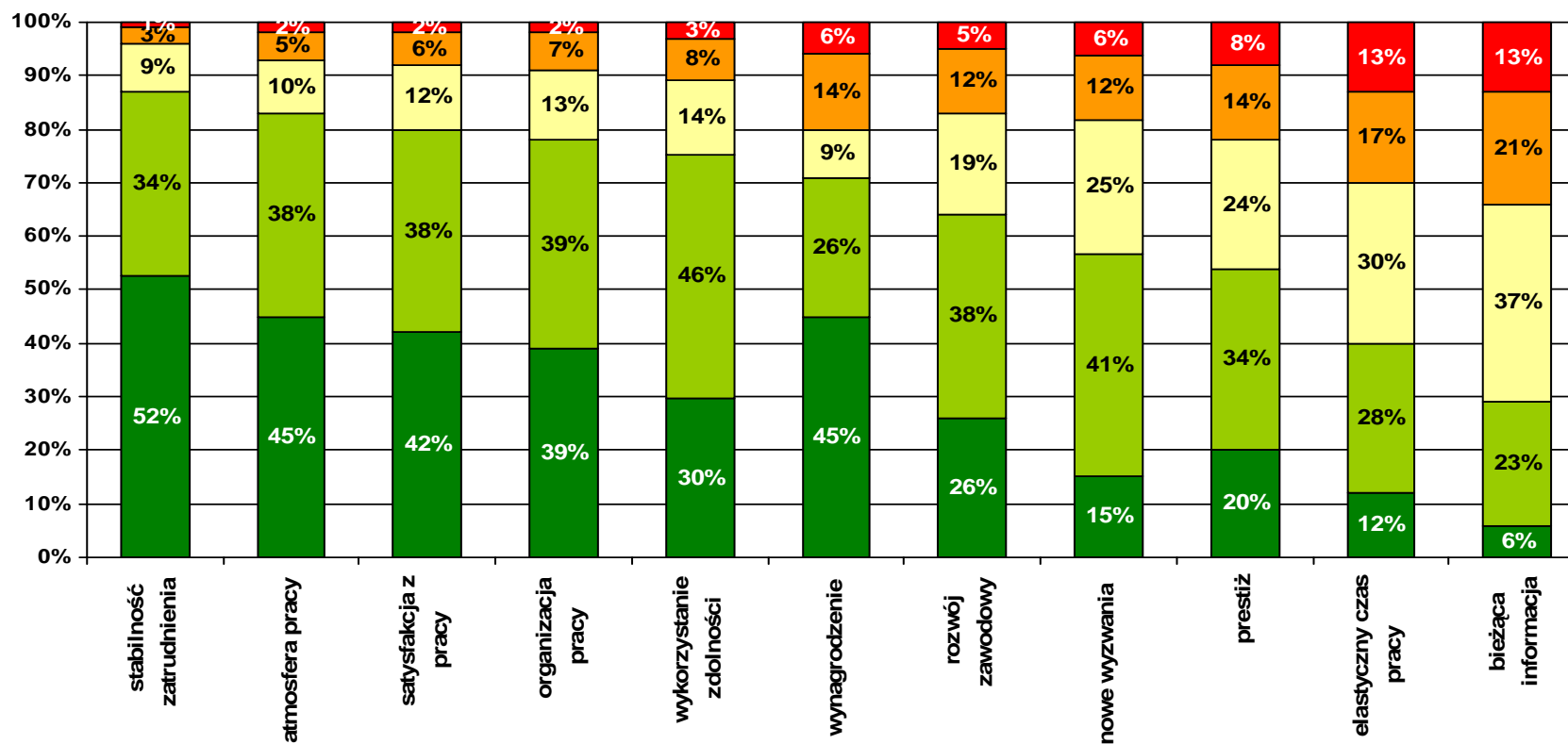
- Wśród czterech najczęściej wymienianych czynników, które, według badanych, mogą wpłynąć na poprawę ich stosunku do pracy (choć w różnym stopniu) znalazły się:
 - wzrost wynagrodzenia (93%),
 - większe możliwości rozwoju zawodowego (50%),
 - lepsza organizacja pracy (48%),
 - wzrost satysfakcji z pracy (39%).
- Wśród uznanych za demotywujące najczęściej wymieniono:
 - spadek wynagrodzenia (92%),
 - pogorszenie atmosfery w pracy (63%),
 - mniejszą stabilność zatrudnienia (54%)
 - pogorszenie organizacji pracy (51%).





Motywacja

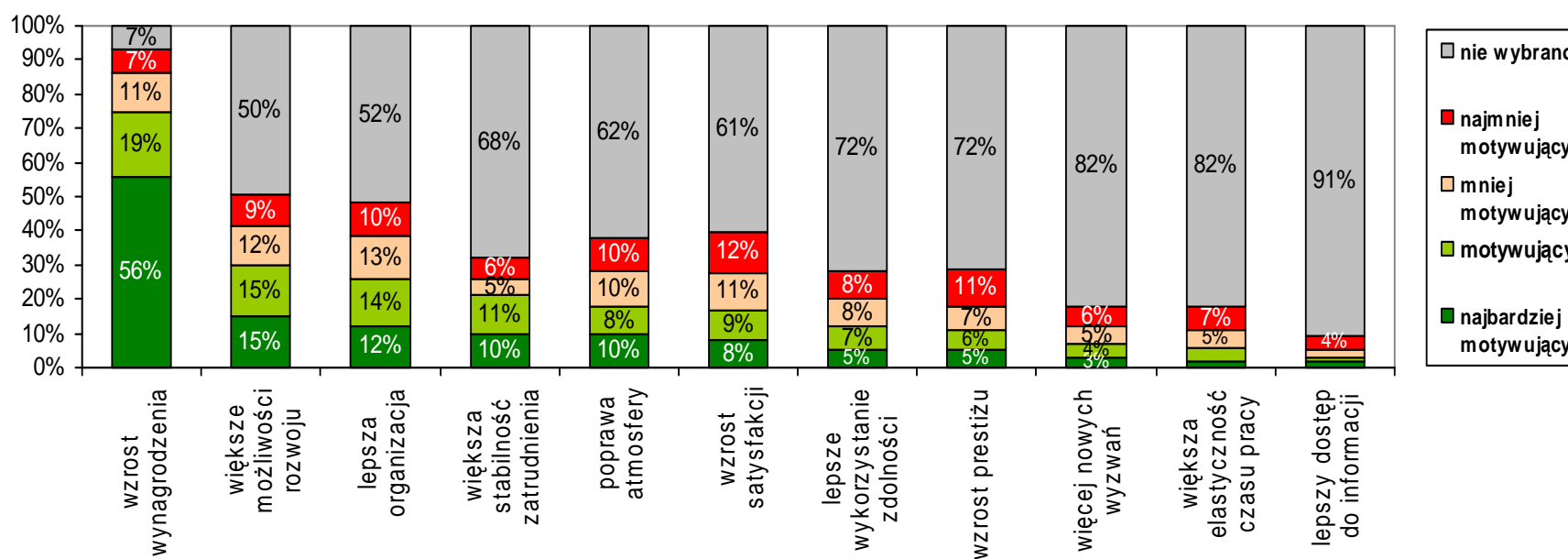
Czynniki wpływające na stosunek do pracy



Motywacja

Czynniki motywujące i demotywujące

Czynniki motywujące

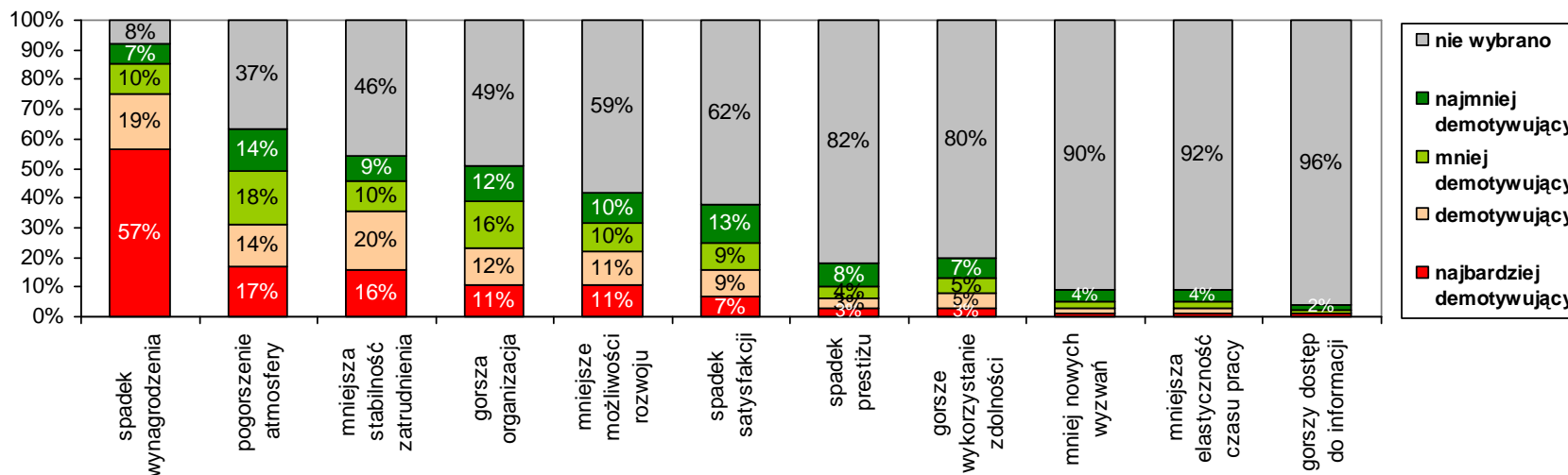




Motywacja

Czynniki motywujące i demotywujące

Czynniki demotywujące





2. Możliwość rozwoju zawodowego





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- 69% pracowników służby cywilnej uważa, że służba cywilna daje możliwość długoterminowej kariery (połączone odpowiedzi „zdecydowanie daje” i „raczej daje”). O tym, że jest inaczej przekonanych jest 28% badanych (połączone odpowiedzi „zdecydowanie nie daje” i „raczej nie daje”).
- O tym, że służba cywilna daje możliwość długoterminowej kariery nieznacznie częściej przekonane są osoby z krótszym stażem pracy w administracji rządowej, niż te, które pracują w niej od dawna (dla porównania: osoby ze stażem pracy poniżej 5 lat – 65%, osoby ze stażem 16 lat i więcej – 55%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Tylko mniej niż połowa badanych (48%) deklaruje wiedzę na temat możliwości rozwoju kariery w służbie cywilnej. Jako niski swój poziom wiedzy na temat możliwych ścieżek kariery określa 38% badanych.
- Nieco częściej do wiedzy na temat możliwości kariery przyznają się mężczyźni (56%) niż kobiety (45%), a także urzędnicy służby cywilnej (59%) niż pracownicy służby cywilnej (48%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Stopień sprawiedliwości systemu awansów w urzędach przez 38% pracowników uznawany jest za sprawiedliwy. Nieznacznie mniejszy odsetek badanych (31%) jest odmiennego zdania i taki sam odsetek badanych (31%) nie ma w tek kwestii zdania.
- Osoby, które uznały, że system przyznawania awansów jest niesprawiedliwy, najczęściej zwracały uwagę na to, że decydują o tym układy (36%), zasady nie są jasne (34%), a kwalifikacje nie są brane pod uwagę (29%).
- Przejrzystość systemu awansów oceniona została bardziej krytycznie. Ponad połowa badanych (53%) uważa, że stosowane zasady są mało przejrzyste. O tym, że system przyznawania awansów jest jasny i przejrzysty przekonany jest tylko co trzeci badany (34%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Pracownicy służby cywilnej określają swoje umiejętności i kwalifikacje jako odpowiednie (60%) do wykonywania swojej pracy. 37% uważa, że są one powyżej wymagań (połączone odpowiedzi „znacznie powyżej wymagań” i „nieco powyżej wymagań”).
- Zdecydowanie częściej swoje umiejętności powyżej wymagań oceniają mężczyźni (47%) niż kobiety (33%), osoby młodsze niż starsze (dla porównania: osoby z najmłodszej grupy wiekowej 22-30 lat – 44%, a z najstarszej – powyżej 50 lat – 33%). Nieznacznie częściej jako wyższe swoje umiejętności określają też urzędnicy służby cywilnej (45%) w porównaniu do pracowników (37%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Większość badanych (71%) ocenia również jako odpowiednie swoje umiejętności z zakresu obsługi komputera. 18% twierdzi, że są one znacznie lepsze, niż wymagane jest to w obecnej pracy, a tylko 10 % określa je jako za niskie.
- Jako przewyższające wymagania zdecydowanie częściej oceniają je ludzie młodszy (36% osób - w grupie 22-30 lat), a także osoby pracujące w ministerstwach lub urzędach centralnych (26%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Okazuje się, że osoby, które oceniają swoje umiejętności z zakresu obsługi komputera jako zbyt wysokie, najczęściej (63%) określają też powyżej wymagań swoje umiejętności i kwalifikacje do wykonywanej pracy. Osoby, które stwierdziły, że ich umiejętność obsługi komputera znajduje się na poziomie wystarczającym lub zbyt niskim – swoje kwalifikacje zawodowe określają najczęściej jako wystarczające (odpowiednio: 64% i 74%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Nieco ponad 3/4 ankietowanych (78%) deklaruje, że urzędy w których pracują stwarzają swoim pracownikom możliwość udziału w szkoleniach.
- Zdecydowana większość tych osób (85%; a więc 66% całej próby) deklaruje, że miała możliwość wzięcia udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje do wykonywanej pracy. Niemal połowa z nich (45%; a więc 35% całości) miała również możliwość udziału w kursach z zakresu nauki języków obcych.
- Częściej w kursach językowych mają możliwość wziąć udział osoby pracujące w ministerstwach lub urzędach centralnych (61%), a najrzadziej pracujące w administracji zespolonej szczebla wojewódzkiego (21%).





Możliwości rozwoju zawodowego

Wnioski

- Niemal trzy czwarte badanych (72%) uważa, że szkolenia uwzględniają faktyczne potrzeby szkoleniowe pracowników korpusu służby cywilnej. Odmiennego zdania jest 19% badanych.
- 59% uważa również, że organizowane są one zazwyczaj w odpowiednim terminie – wtedy, gdy istnieje rzeczywista potrzeba zdobycia określonej wiedzy i umiejętności. Jednocześnie jednak niemal jedna trzecia badanych (31%) uważa, że szkolenia te nie zawsze organizowane są w odpowiednim czasie.

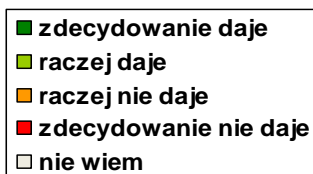
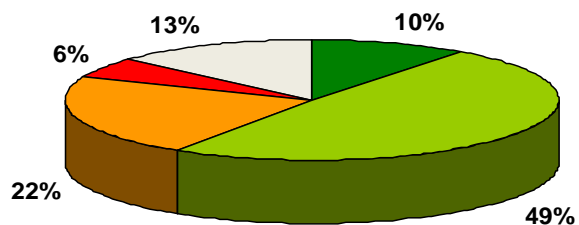




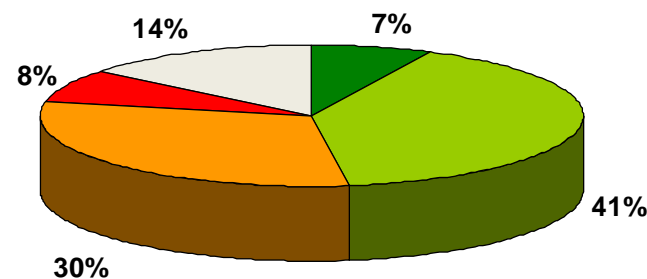
Możliwości rozwoju zawodowego

Kariera w służbie cywilnej

Czy służba cywilna daje możliwość długoterminowej kariery?



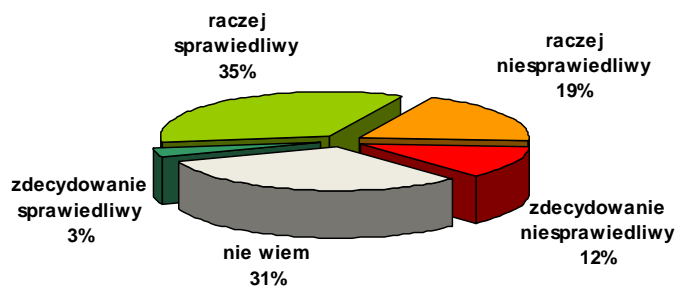
Jak określił(a)by Pan(i) stopień swojej wiedzy na temat możliwości rozwoju kariery w służbie cywilnej?



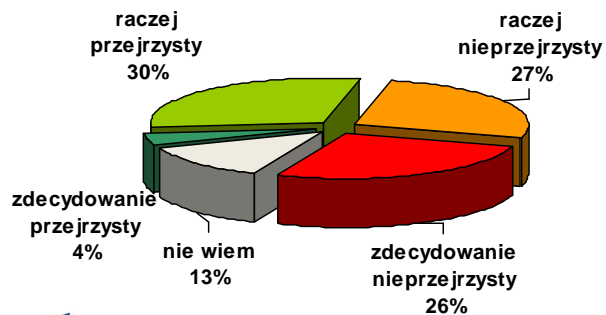
Możliwości rozwoju zawodowego

Ocena sprawiedliwości i przejrzystości systemu awansów

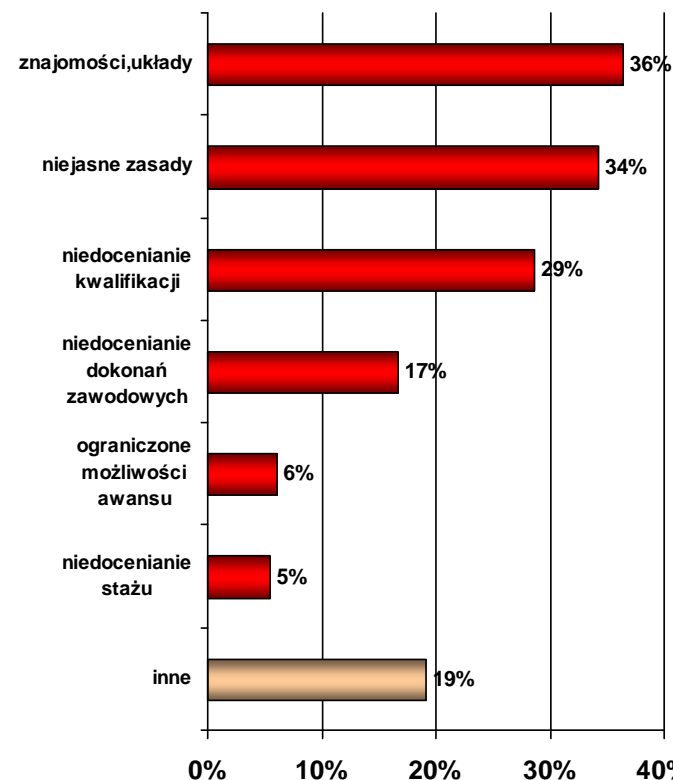
Jak ocenia Pan(i) stopień sprawiedliwości systemu awansów w swoim urzędzie?



Jak ocenia Pan(i) stopień przejrzystości systemu awansów w swoim urzędzie?



Dlaczego uznaje go Pan(i) za niesprawiedliwy?



Podstawa procentowania: osoby uznające system za niesprawiedliwy (n=598)



3. Środowisko pracy i stabilizacja zatrudnienia





Środowisko pracy i stabilizacja zatrudnienia

Wnioski

- Uzyskane wyniki pokazują, że badane osoby są zadowolone z warunków panujących w miejscu zatrudnienia. Wszystkie wymiary i czynniki, które składają się na wyposażenie oraz warunki panujące w miejscu pracy, ocenione zostały na wysokim poziomie – powyżej 60% ocen pozytywnych.
- Najwyżej oceniono czystość panującą w urzędzie (80% badanych pozytywnie oceniło ten element), atmosferę panującą w pracy (76%), wyposażenie odpowiednie do wykonywanej pracy (73%), niski poziom hałasu w miejscu pracy (73%).



Środowisko pracy i stabilizacja zatrudnienia

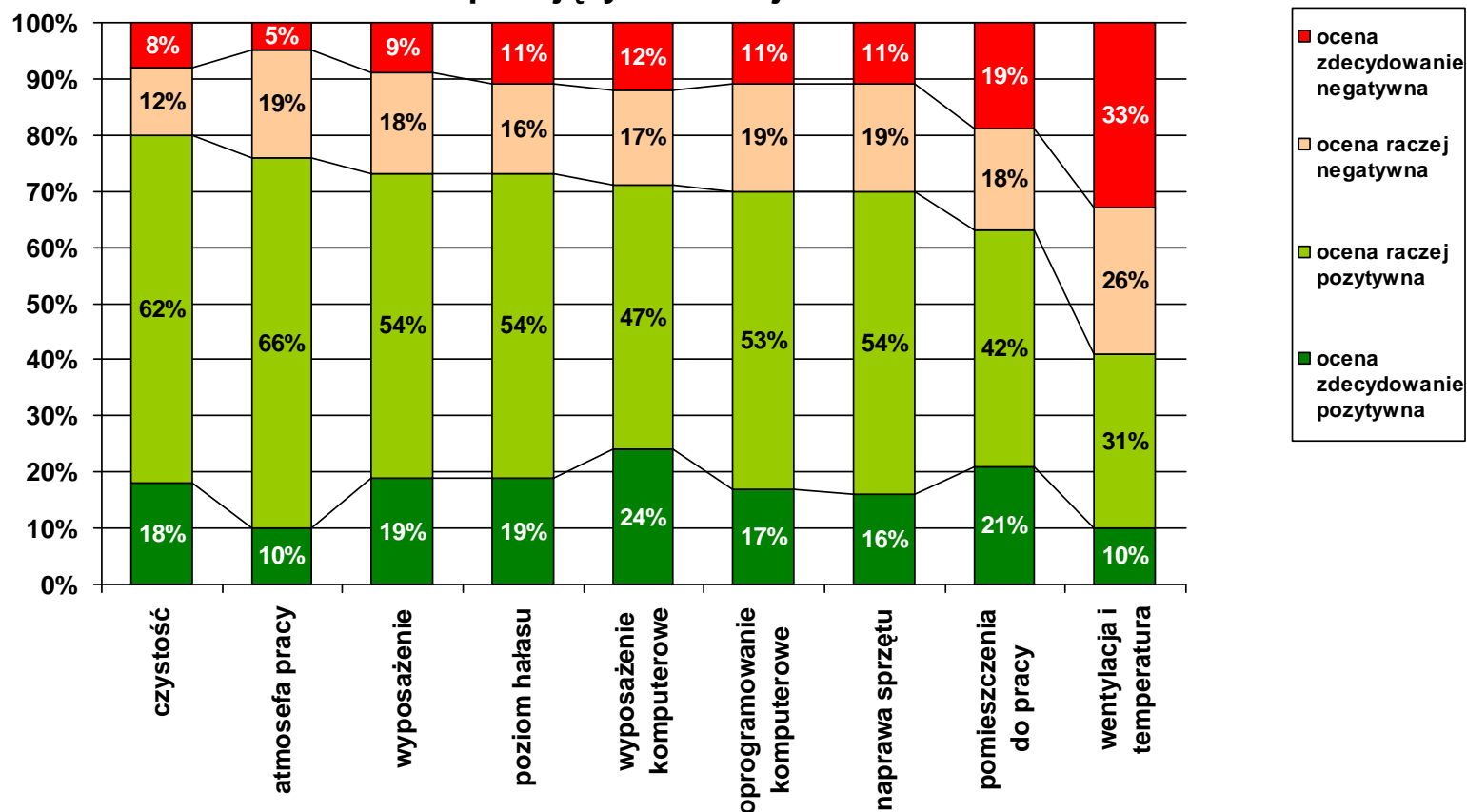
Wnioski c.d.

- Jedynie warunki wentylacyjne i temperatura panująca w pomieszczeniach ocenione zostały negatywnie przez niemal trzech na pięciu pracowników (59%).
- Prawie trzech na czterech badanych (połączone odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) ma poczucie bezpieczeństwa swojego zatrudnienia. Niepewnością w tej kwestii charakteryzuje się prawie co piąty pracownik korpusu służby cywilnej (18%).
- Nieznacznie bardziej pewni swojego zatrudnienia są mężczyźni (78%) niż kobiety (72%).

Środowisko pracy i stabilizacja zatrudnienia

Zadowolenie z warunków panujących w miejscu pracy

Ocena warunków panujących w miejscu zatrudnienia





4. Organizacja i styl zarządzania





Organizacja i styl zarządzania

Wnioski

- Analiza stwierdzeń opisujących relacje badanych z ich bezpośrednim przełożonym pozwala określić je jako bardzo dobre. Najwięcej badanych deklaruje, że przełożony zna ich możliwości i potencjał (86%) i potrafi te umiejętności właściwie wykorzystać (78%).
- Duży odsetek badanych twierdzi też, że ich przełożony zawsze dotrzymuje obietnic udzielanych pracownikom (72%), a także docenia dobrze wykonaną pracę (70%). Badani twierdzą również, że ich przełożony interesuje się ich opiniami odnośnie spraw istotnych dla ich pracy (68%), zna ich potrzeby szkoleniowe (67%), często rozmawia z nimi na temat pracy, za którą są odpowiedzialni (63%) i zachęca do proponowania własnych rozwiązań (62%), badani otrzymują też od niego informację zwrotną dotyczącą oceny ich pracy (61%).





Organizacja i styl zarządzania

Wnioski

- Wysoko oceniona została także umiejętność organizacji pracy przez przełożonego: dobra organizacja pracy w czasie (62%), sprawiedliwy (60%) i wydajny (59%) podział pracy. Badani twierdzą również, że ich przełożeni właściwie reagują na niską jakość pracy (61%) i potrafią skutecznie wprowadzać zmiany (60%) oraz pomagają pracować efektywnie (59%).
- 16% badanych twierdzi, że ich przełożony nie uzgadnia z nimi zmian dokonywanych w opisie stanowiska, w zakresie ich obowiązków. Co trzecia osoba (33%) deklaruje, że jest tak w każdym wypadku, a 43% twierdzi, że jest tak w niektórych przypadkach.





Organizacja i styl zarządzania

Wnioski

- 62% badanych przynajmniej raz musiało zostać w pracy w godzinach przekraczających ustalony czas pracy. 6% przyznaje, że zdarza się to regularnie. Nieco ponad jeden na trzech pracowników (36%) deklaruje, że nigdy nie zostawał w pracy „po godzinach”.
- Urzędnicy służby cywilnej (75%) nieznacznie częściej deklarują, że musieli zostać dłużej w pracy w porównaniu do pracowników służby cywilnej (63%).
- Badani pracownicy w zdecydowanej większości uważają, że urlopy udzielane są według jasnych zasad (94%), każdy pracownik ma takie same szanse uzyskania urlopu (89%), a zasady udzielania urlopów są sprawiedliwe (89%).





Organizacja i styl zarządzania

Wnioski

- Dla większości pracowników korpusu służby cywilnej (77%) praca stanowi źródło zadowolenia, jednocześnie prawie co piąty badany (19%) nie czerpie satysfakcji z wykonywanej pracy. Zdecydowana większość (81%) przyznaje też, że lubi to, co robi (połączone odpowiedzi „zdecydowanie lubię” i „raczej lubię”). 13% deklaruje obojętny stosunek do wykonywanej pracy, a 4% przyznaje, że jej nie lubi (połączone odpowiedzi „zdecydowanie nie lubię” i „raczej nie lubię”).
- Minimalnie częściej zadowolenie ze swojej pracy deklarują kobiety (83%) niż mężczyźni (78%) oraz osoby, które od dawna pracują w administracji rządowej (dla porównania: osoby ze stażem pracy 16 lat i więcej – 85%, a ze stażem do 5 lat – 80%).





Organizacja i styl zarządzania

Wnioski

- Trzech na czterech badanych dysponuje uprawnieniami pozwalającymi na podejmowanie szybkich decyzji dotyczących sposobu wykonywania przez nich swoich zadań. Co dziesiąty pracownik deklaruje, że podejmuje takie decyzje samodzielnie bez konsultacji z przełożonym, a 66% - samodzielnie, ale po zaakceptowaniu tej decyzji przez przełożonego (połączone odpowiedzi „zawsze samodzielnie”, „raczej samodzielnie”). 16% deklaruje, że tego typu decyzje podejmowane są przez przełożonego po uprzedniej rozmowie z pracownikiem, a według 5% - przez przełożonego, bez konsultacji z pracownikiem (połączone odpowiedzi „zawsze przez przełożonego”, „raczej przez przełożonego”).





Organizacja i styl zarządzania

Wnioski

- Zdecydowana większość pracowników służby cywilnej (94%) spotyka się w swojej pracy (choć w różnym natężeniu) z nowymi wyzwaniami. 31% badanych deklaruje, że podejmuje nowe wyzwania zawsze i często, 39% - czasami, a 22% rzadko. 6% badanych określiło, że nigdy nie miało takiej sytuacji.
- Większość badanych (82%) stwierdziła też, że możliwość podejmowania nowych wyzwań zachęca ich do wykonywania swojej pracy (połączone odpowiedzi „zdecydowanie mnie zachęca” i „raczej mnie zachęca”).

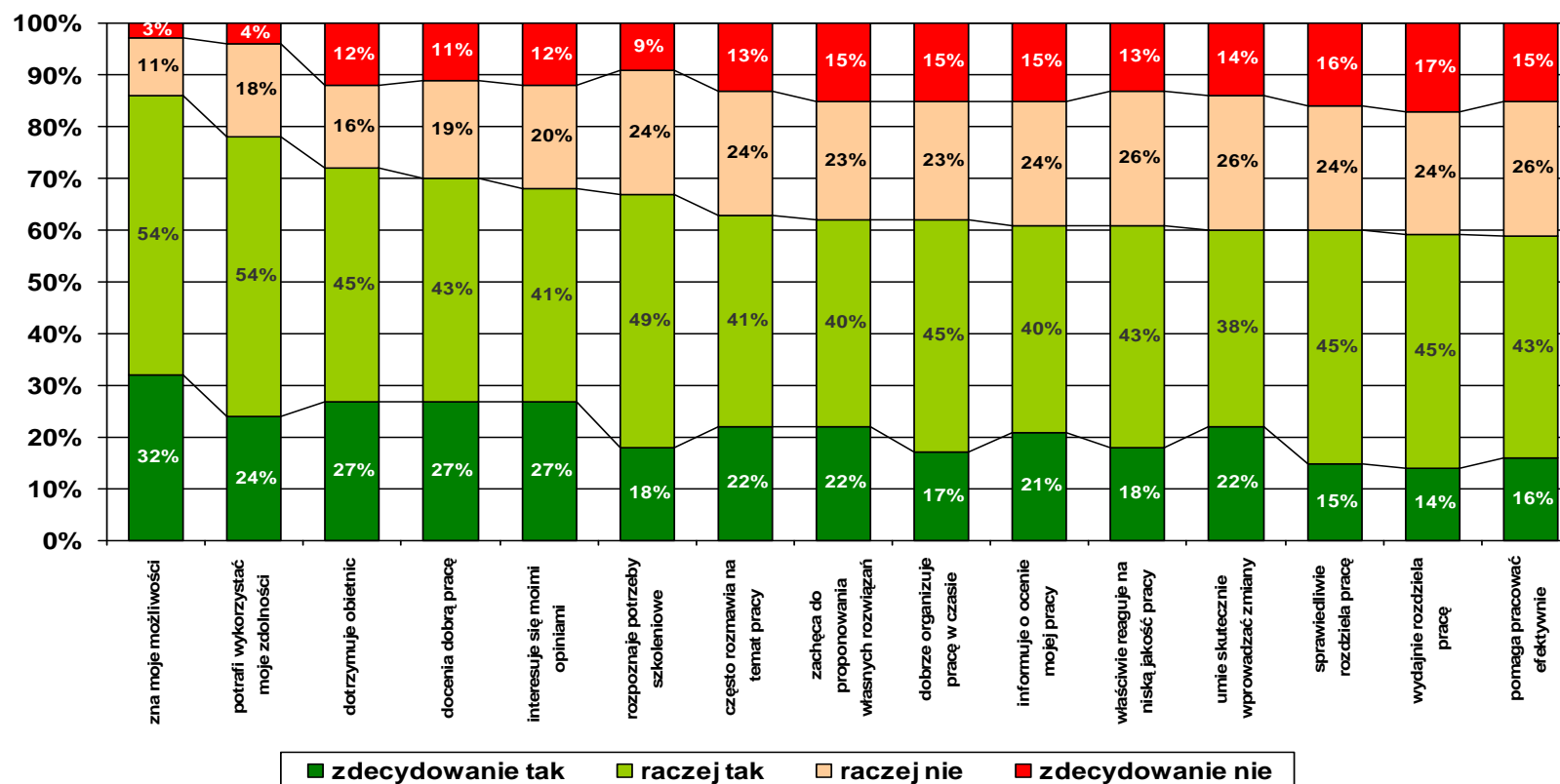




Organizacja i styl zarządzania

Relacje z przełożonym

Mój przełożony...

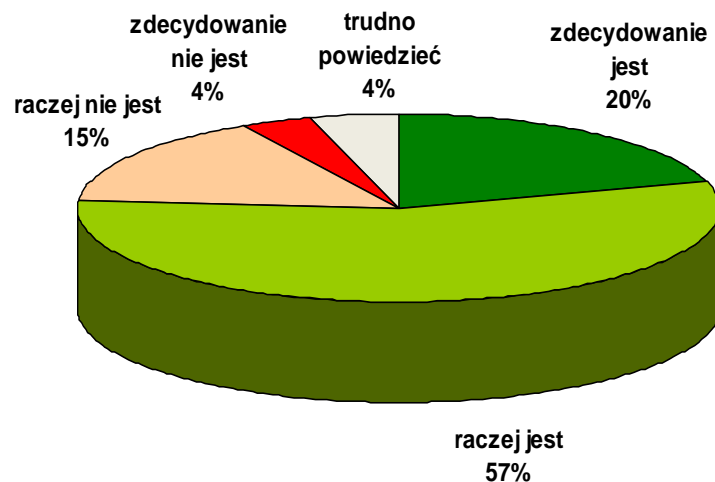




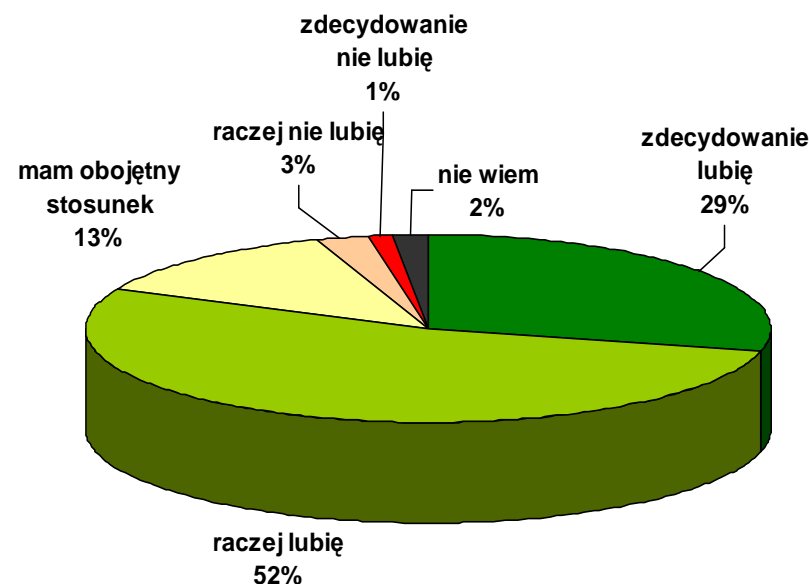
Organizacja i styl zarządzania

Satysfakcja zawodowa vs. emocjonalny stosunek do pracy

Czy wykonywana praca jest dla Pana/Pani źródłem satysfakcji?



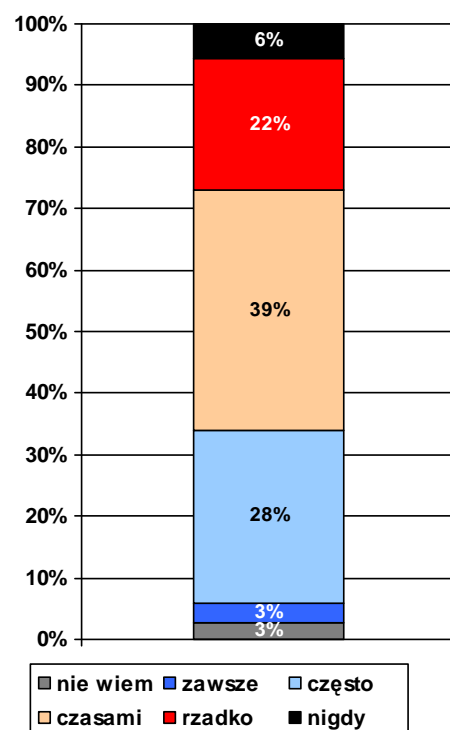
Jaki jest Pana/Pani emocjonalny stosunek do wykonywanej pracy?



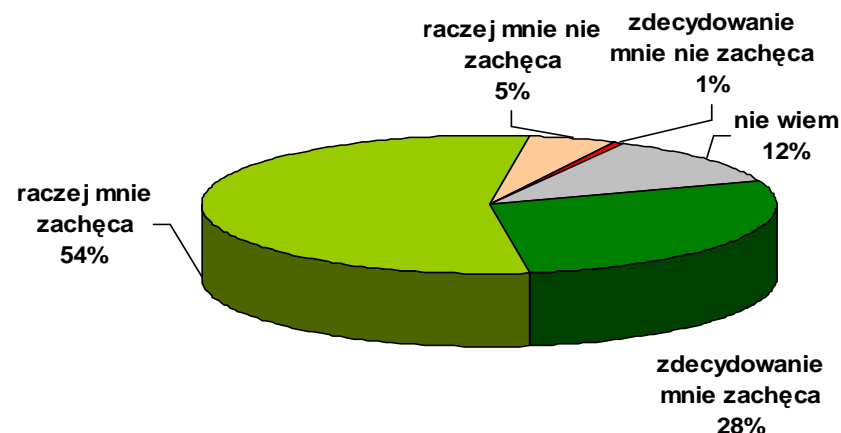
Organizacja i styl zarządzania

Możliwość podejmowania nowych wyzwań

Jak często ma Pan(i) możliwość podejmowania w swojej pracy nowych wyzwań?



Jaki wpływ na wykonywanie Pana/Pani pracy ma możliwość podejmowania nowych wyzwań?



Podstawa procentowania: osoby, które mają możliwość podejmowania wyzwań (n=2050)



5. Wynagrodzenie i inne świadczenia





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski

- Trzy czwarte badanych deklaruje, że otrzymywane przez nich wynagrodzenie zasadnicze nie jest adekwatne do wykonywanej pracy. Tylko nieco ponad co piąty badany (21%) uznał swoje wynagrodzenie za adekwatne.
- Stosunkowo najbardziej niezadowoleni ze swoich zarobków są pracownicy urzędów wojewódzkich (86%), a najbardziej zadowoleni są pracownicy administracji niezespolonej (25%) (różnice między tymi dwiema grupami pracowników są istotne statystycznie).





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

- 44% badanych nie potrafi powiedzieć, czy wysokość dodatku służby cywilnej jest ich zdaniem za wysoka, za niska czy też odpowiednia.
- Mniej więcej co drugi badany pracownik korpusu służby cywilnej zna kryteria ustalania wynagrodzenia zasadniczego (53%), a także ustalania wysokości nagród (49%). Swoją wiedzę na temat przyznawania podwyżek deklaruje 41% badanych.
- Stosunkowo największą wiedzą na ten temat charakteryzują się osoby należące do tzw. kadry zarządzającej wyższego szczebla – takie, których podwładni kierują pracą innych osób (powyżej 70% z nich deklaruje posiadanie takiej wiedzy).





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

- Spośród osób, które znają system ustalania wysokości wynagrodzenia zasadniczego, 57% uważa, że jest on sprawiedliwy (połączone odpowiedzi „zdecydowanie sprawiedliwy” i „raczej sprawiedliwy”), 27% twierdzi, że nie jest on sprawiedliwy (połączone odpowiedzi „zdecydowanie niesprawiedliwy” i „raczej niesprawiedliwy”), a 16% - nie ma w tej kwestii zdania.





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

- Sposób ustalania wysokości wynagrodzenia uznawany jest za niesprawiedliwy najczęściej ze względu na nieadekwatność wynagrodzenia do faktycznie wykonywanej pracy (30%) i nieadekwatność do kwalifikacji (21%). Nieco mniej osób wskazało też na niczym nieuzasadnione rozbieżności w wysokości wynagrodzenia między tymi samymi stanowiskami (14%), nie branie pod uwagę stażu pracy (13%), decydującą rolę znajomości i układów (13%), a także fakt, że wynagrodzenia są zbyt niskie (12%).





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

- Spośród pracowników, którzy deklarują znajomość ustalania podwyżek wynagrodzenia zasadniczego, 67% badanych uważa, że zasady te są przejrzyste, a co czwarty badany, że nie są. 59% ocenia ten system jako sprawiedliwy, a 29% jako niesprawiedliwy.
- Wśród pracowników, którzy znają kryteria przyznawania nagród, 64% badanych uważa, że są one przejrzyste. Odmiennego zdania jest 30% badanych. Podobnie oceniana jest sprawiedliwość systemu przyznawania nagród – 54% uważa, że system ten jest sprawiedliwy, a 32% uważa go za niesprawiedliwy.





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

- Wzrost wynagrodzenia uznany został za czynnik w najwyższym stopniu motywujący przez trzech na czterech pracowników korpusu służby cywilnej, w związku z tym nie zaskakują deklaracje pracowników przyznające wszelkim świadczeniom pieniężnym mobilizujące znaczenie do lepszego wykonywania pracy bądź do pozostania w służbie cywilnej.





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

- Najbardziej mobilizującym elementem skłaniającym do lepszego wykonywania pracy dla pracowników korpusu służby cywilnej jest nagroda (90%). Duży efekt mobilizujący ma również „trzynastka” (69%). Ponad połowa badanych twierdzi, że mobilizujące znaczenie ma nagroda jubileuszowa (55%) i dodatek SC (54%). Dodatek stażowy i waloryzacja kwoty bazowej jako mobilizujące uznane zostały przez taki sam odsetek badanych (po 41%).





Wynagrodzenie i inne świadczenia

Wnioski c.d.

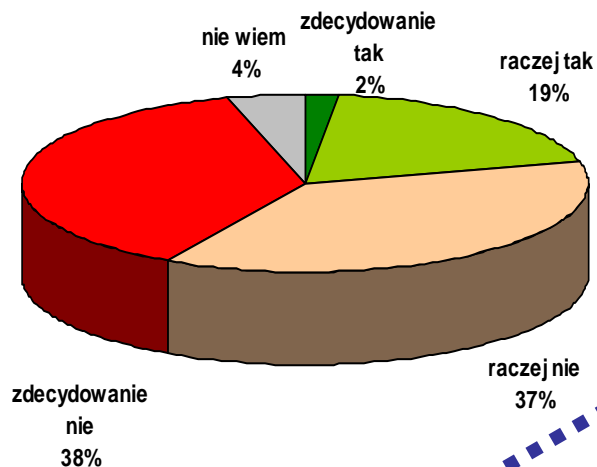
- Tym, co najbardziej zachęca badanych do pozostania w służbie cywilnej, jest: „trzynastka” (75%) i odprawa emerytalno-rentowa (72%). Inne elementy jako „zachęcające” uznane zostały przez ponad połowę badanych (53-64%).
- Większość badanych (79%) uważa, że część wynagrodzenia powinna być uzależniona od efektów pracy, nie zgadza się z tym 16% pracowników korpusu służby cywilnej.
- Niemal wszyscy badani (98%) zgadzają się z tym, że nagrody powinny być przyznawane według określonych zasad. Warto zwrócić uwagę, że zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem aż trzech na czterech pracowników.



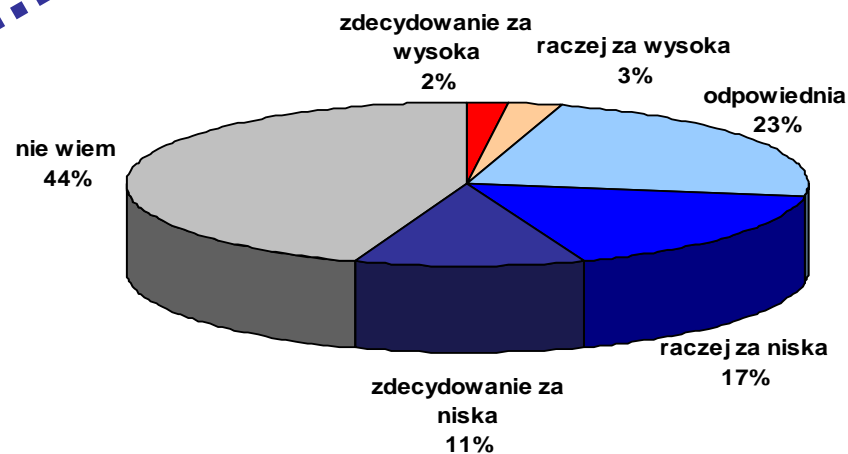
Wynagrodzenie i inne świadczenia

Ocena wysokości wynagrodzenia zasadniczego i dodatku SC

Czy otrzymywane przez Panią wynagrodzenie zasadnicze jest adekwatne do wykonywanej pracy?



Wysokość dodatku służby cywilnej jest:

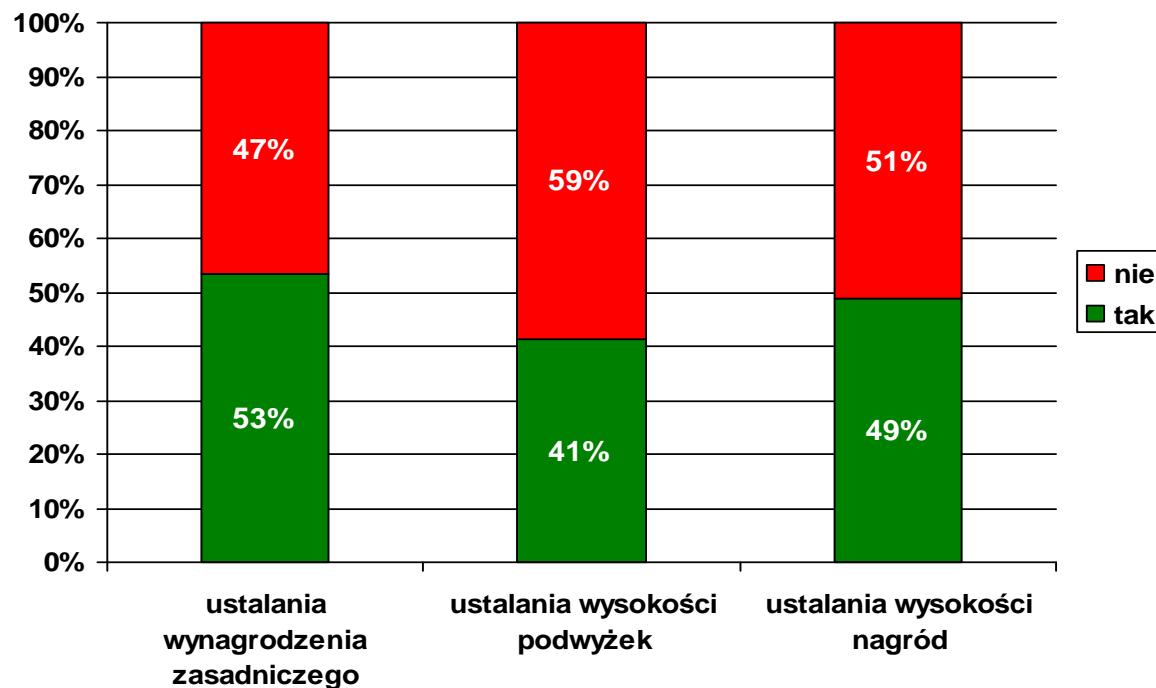




Wynagrodzenie i inne świadczenia

Znajomość sposobu ustalania wysokości świadczeń

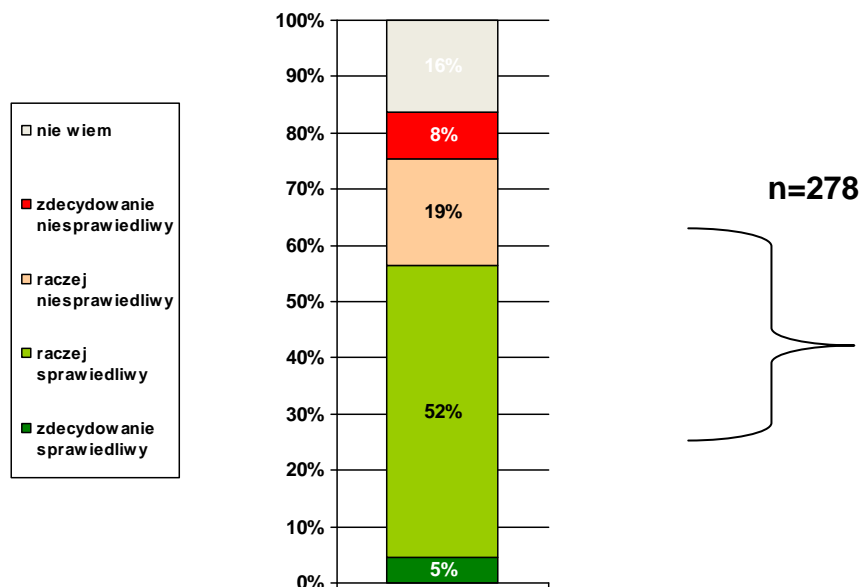
Czy znane są Panu/Pani kryteria:



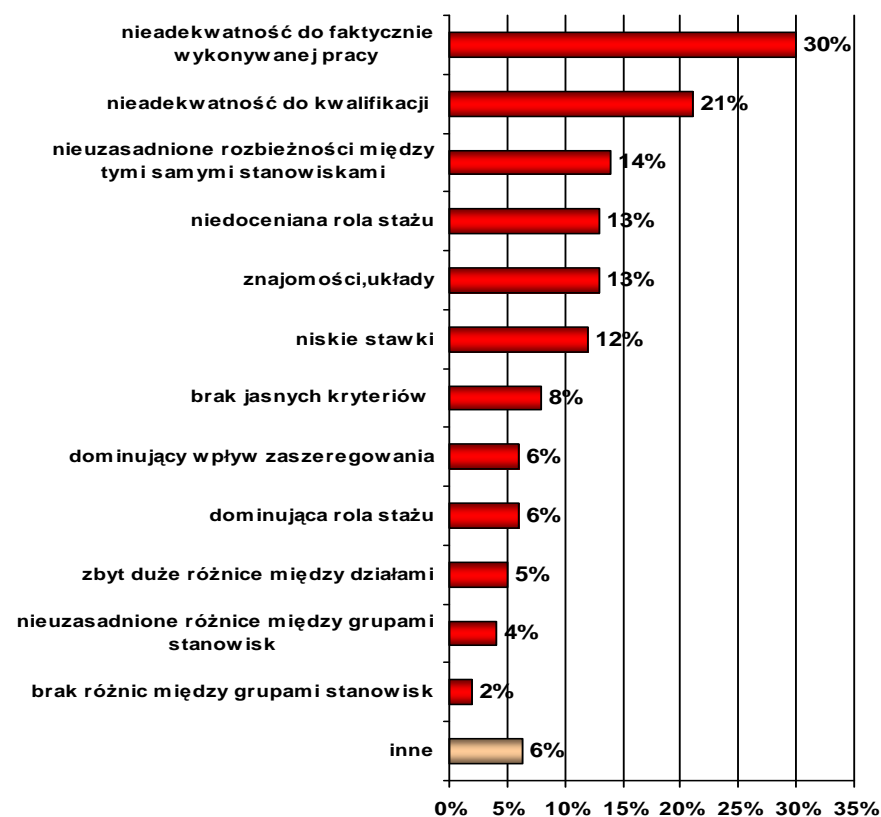
Wynagrodzenie i inne świadczenia

Ocena sprawiedliwości ustalania wynagrodzenia zasadniczego

Jak ocenia Pan(i) sprawiedliwość sposobu ustalania wynagrodzenia zasadniczego?



Przyczyny uznawania sposobu ustalania za niesprawiedliwy:

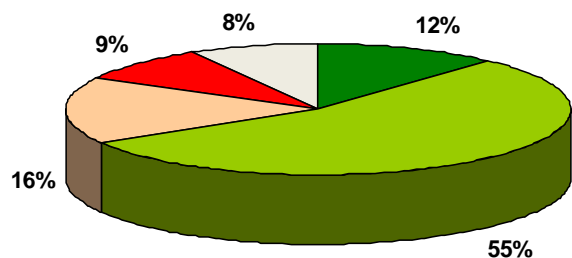


Podstawa procentowania: badani znający kryteria ustalania wynagrodzenia zasadniczego (n=1146)

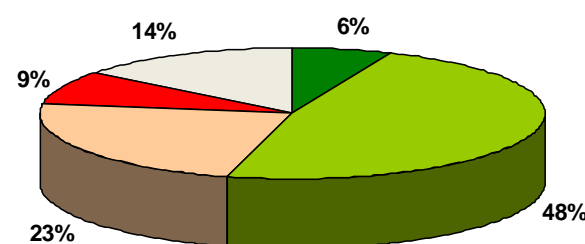
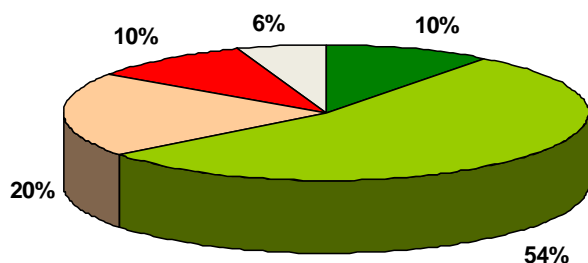
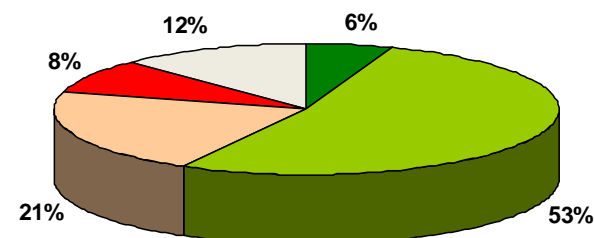
Wynagrodzenie i inne świadczenia

Podwyżki wynagrodzenia zasadniczego i nagrody

Ocena przejrzystości przyznawania:



Ocena sprawiedliwości przyznawania:



■ zdecydowanie przejrzyste ■ raczej przejrzyste
■ raczej nieprzejrzyste ■ zdecydowanie nieprzejrzyste
■ nie wiem

■ zdecydowanie sprawiedliwe ■ raczej sprawiedliwe
■ raczej niesprawiedliwe ■ zdecydowanie niesprawiedliwe
■ nie wiem

podwyżek
wynagrodzenia
zasadniczego (n=869)

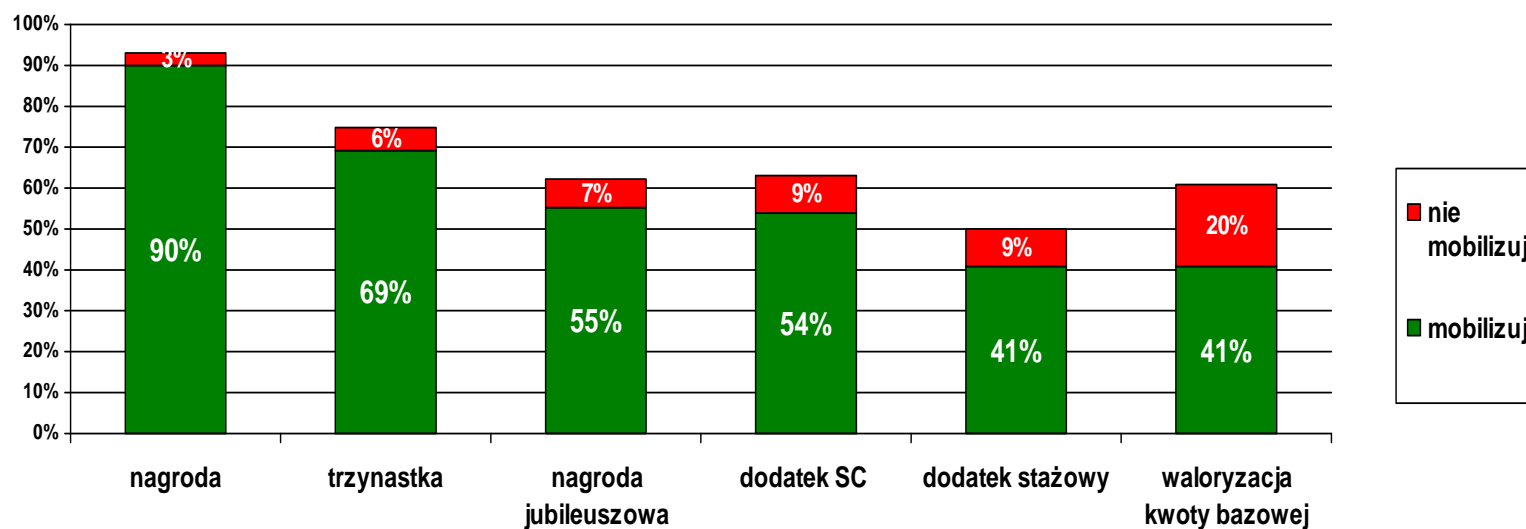
nagród (n= 1046
i 1048)

Podstawa procentowania: badani znający kryteria ustalania wysokości odpowiednio podwyżek wynagrodzenia zasadniczego oraz nagród



Wynagrodzenie i inne świadczenia Mobilizujący efekt świadczeń pieniężnych

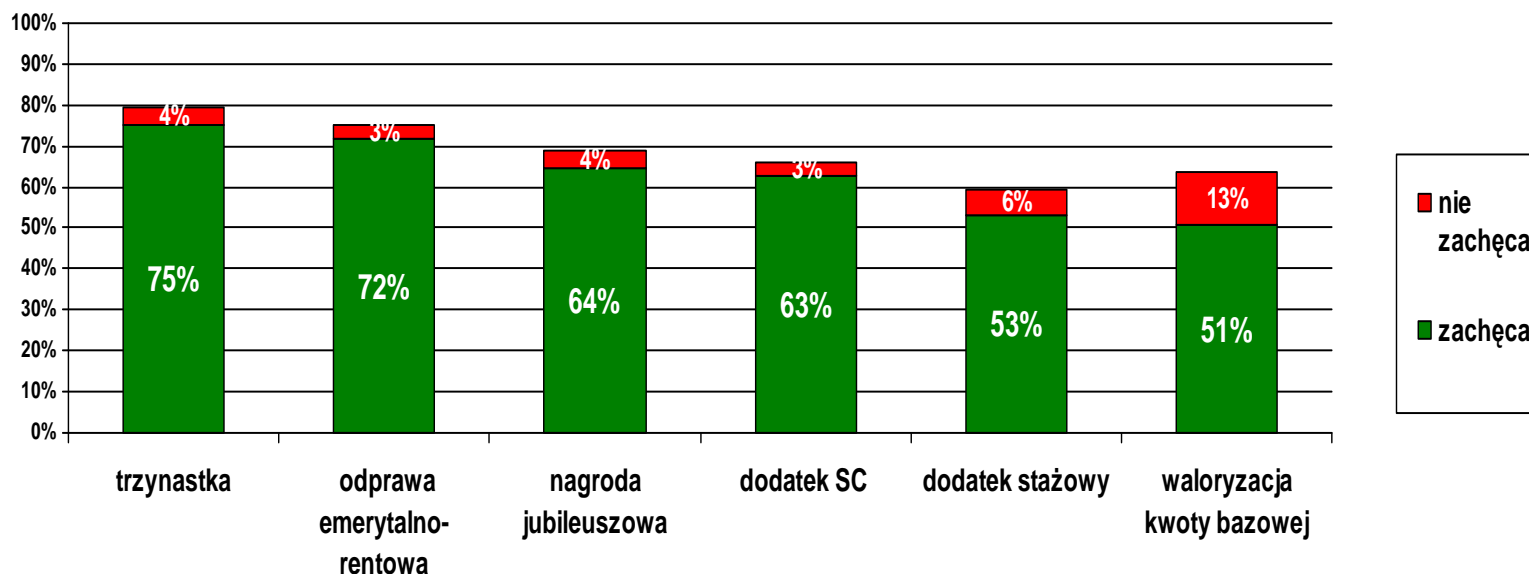
W jakim stopniu poniższe elementy mobilizują Pana/Panią do lepszego wykonywania pracy?





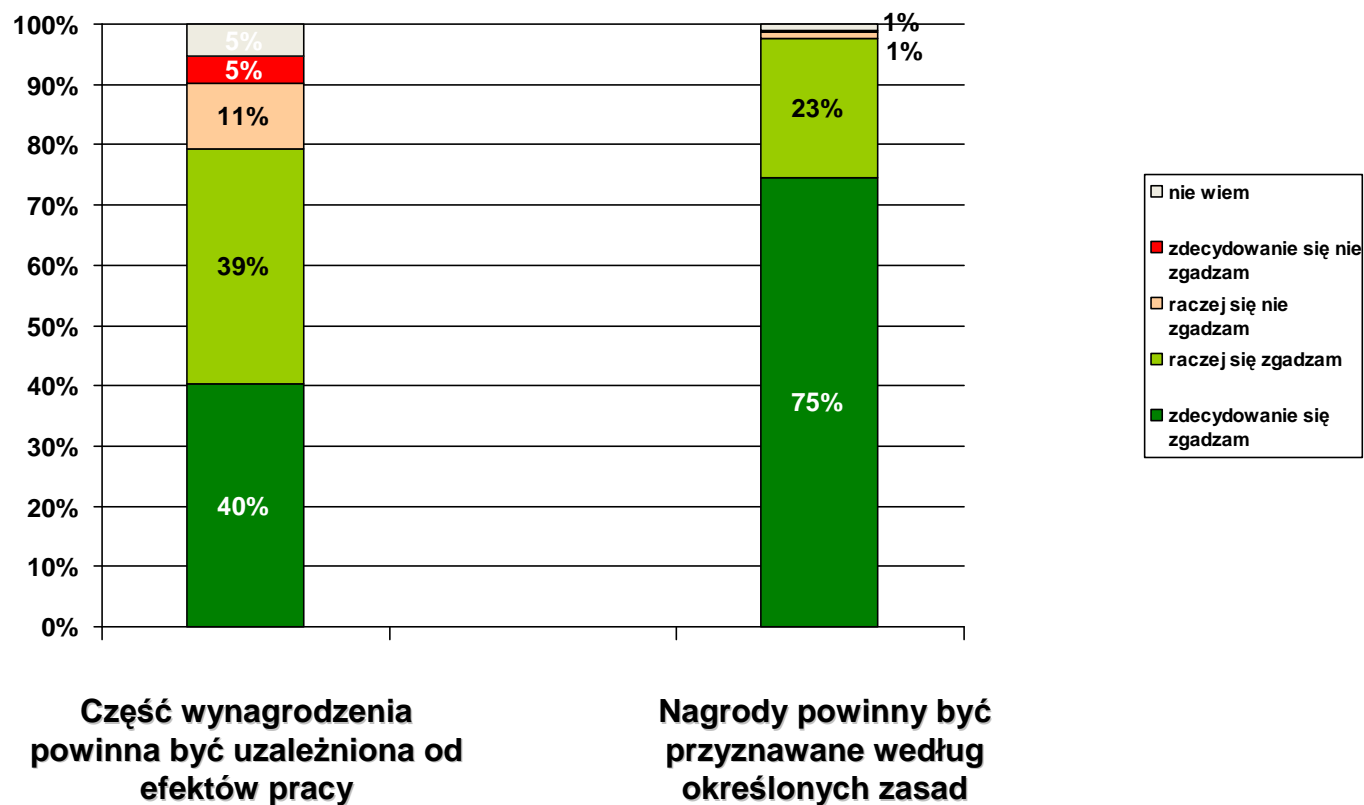
Wynagrodzenie i inne świadczenia Mobilizujący efekt świadczeń pieniężnych

W jakim stopniu poniższe elementy zachęcają Pana/Panią do pozostania w służbie cywilnej?





Wynagrodzenie i inne świadczenia Opinie o sposobie przyznawania wynagrodzenia i nagród





6. Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek





Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek Wnioski

- Ponad połowa badanych (59%) postrzega służbę cywilną jako dobrego pracodawcę. Jedynie 8% badanych jest przeciwnego zdania. Dostyc duży odsetek pracowników służby cywilnej nie ma w tej kwestii zdania – ponad jedna trzecia badanych (34%).
- Warto zwrócić uwagę, że najmłodsi pracownicy (22-30 lat) oceniają służbę cywilną jako dobrego pracodawcę stosunkowo częściej niż inne grupy wiekowe (w tej grupie wiekowej 64% takich opinii; dla porównania: w grupach 31-40 lat – 59%, 41-50 lat – 55%, powyżej 50 lat – 57%).





Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek

Wnioski

- Spośród osób, które twierdzą, że służba cywilna jest dobrym pracodawcą, większość (74%) uzasadnia to poczuciem stabilności zatrudnienia (poczucie stałości stosunku pracy, zatrudnienie na umowę o pracę). Kolejnymi atutami służby cywilnej, które były już jednak wymieniane przez mniejsze odsetki osób są: pewność wypłaty wynagrodzenia, jej terminowość (32%) i możliwość rozwoju zawodowego, awansu, uczestnictwa w szkoleniach (29%). W następnej kolejności wymieniono również przestrzeganie przez służbę cywilną prawa pracy (16%), satysfakcjonujące wynagrodzenie, nagrody jubileuszowe, „trzynastki” (12%), jasność zasad nagradzania, awansu, zakresu obowiązków (9%), świadczenia socjalno-emerytalne (9%).





Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek Wnioski

- Osoby, które określiły służbę cywilną jako złego pracodawcę, najczęściej uzasadniały to zbyt niskim, nieadekwatnym do zakresu obowiązków wynagrodzeniem (46%). W następnej kolejności wskazywano na niesprawiedliwe, niejasne reguły wynagrodzenia, awansu (28%), złą organizację pracy, skostniałe struktury (16%), małą możliwość rozwoju zawodowego (15%), małą motywację do pracy ze względu na niedocenywanie pracowników (13%) i brak dbałości o wizerunek służby cywilnej (10%).
- Ponad połowa badanych (55%) traktuje swoją pracę w służbie cywilnej jako zwyczajną pracę zarobkową. 40% badanych określa ją jako służbę publiczną.





Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek Wnioski

- Badani nie utożsamiają się z całością służby publicznej – w zdecydowanej większości czują się pracownikami swoich urzędów (81%), a nie służby cywilnej (12%).
- Zdecydowana większość badanych (89%) twierdzi, że wizerunek urzędnika państwowego jest dla nich ważny. Większość uważa również (76%), że należy rozwijać poczucie identyfikacji z wartościami i celami służby. Poczucie przynależności do służby cywilnej deklaruje niemal połowa badanych (49%), 40% nie czuje takiego związku. Mówiąc o pracy, dumę i satysfakcję odczuwa 46% badanych. Jednocześnie 63% badanych uważa, że praca urzędnika państwowego nie cieszy się szacunkiem społecznym.





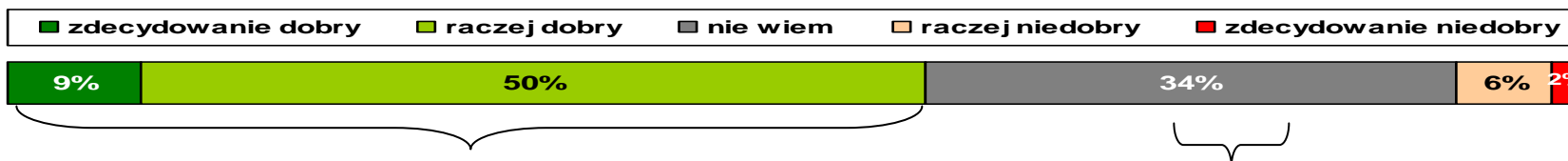
Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek

Wnioski

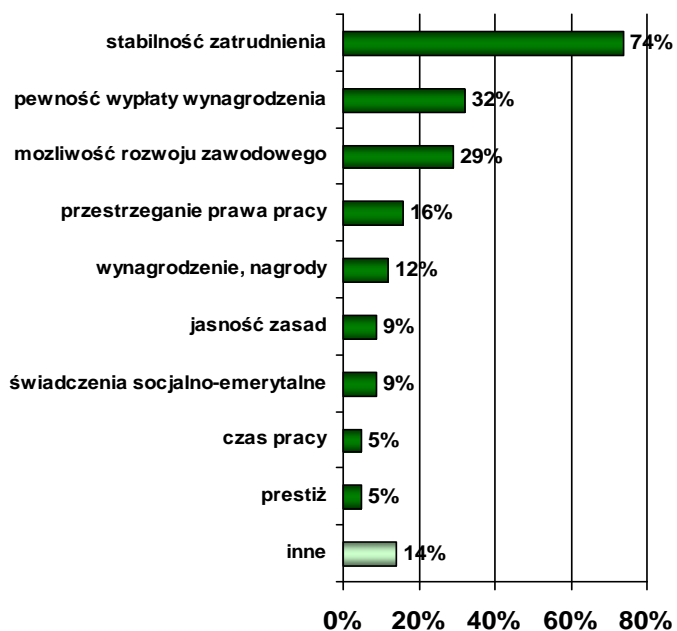
- 67% badanych deklaruje, że śledzi informacje dotyczące służby cywilnej w mediach. Nie robi tego co trzeci badany. Według pracowników korpusu służby cywilnej (56%) media nie przedstawiają sytuacji w służbie cywilnej w sposób rzetelny i prawdziwy.
- Zdaniem badanych poszerzyć wiedzę społeczeństwa o służbie cywilnej w największym stopniu mogą informacje w mediach (22%), prezentowanie pracy służby cywilnej (17%), rzetelność informacji (17%).



Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek Ocena służby cywilnej jako pracodawcy

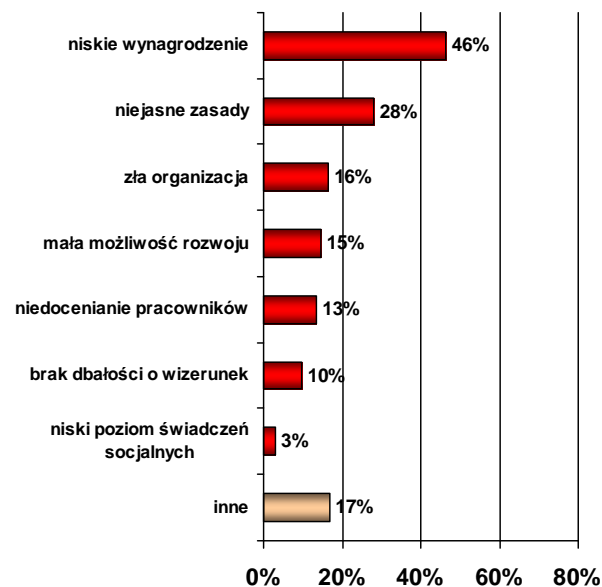


Dlaczego jest dobrym pracodawcą?



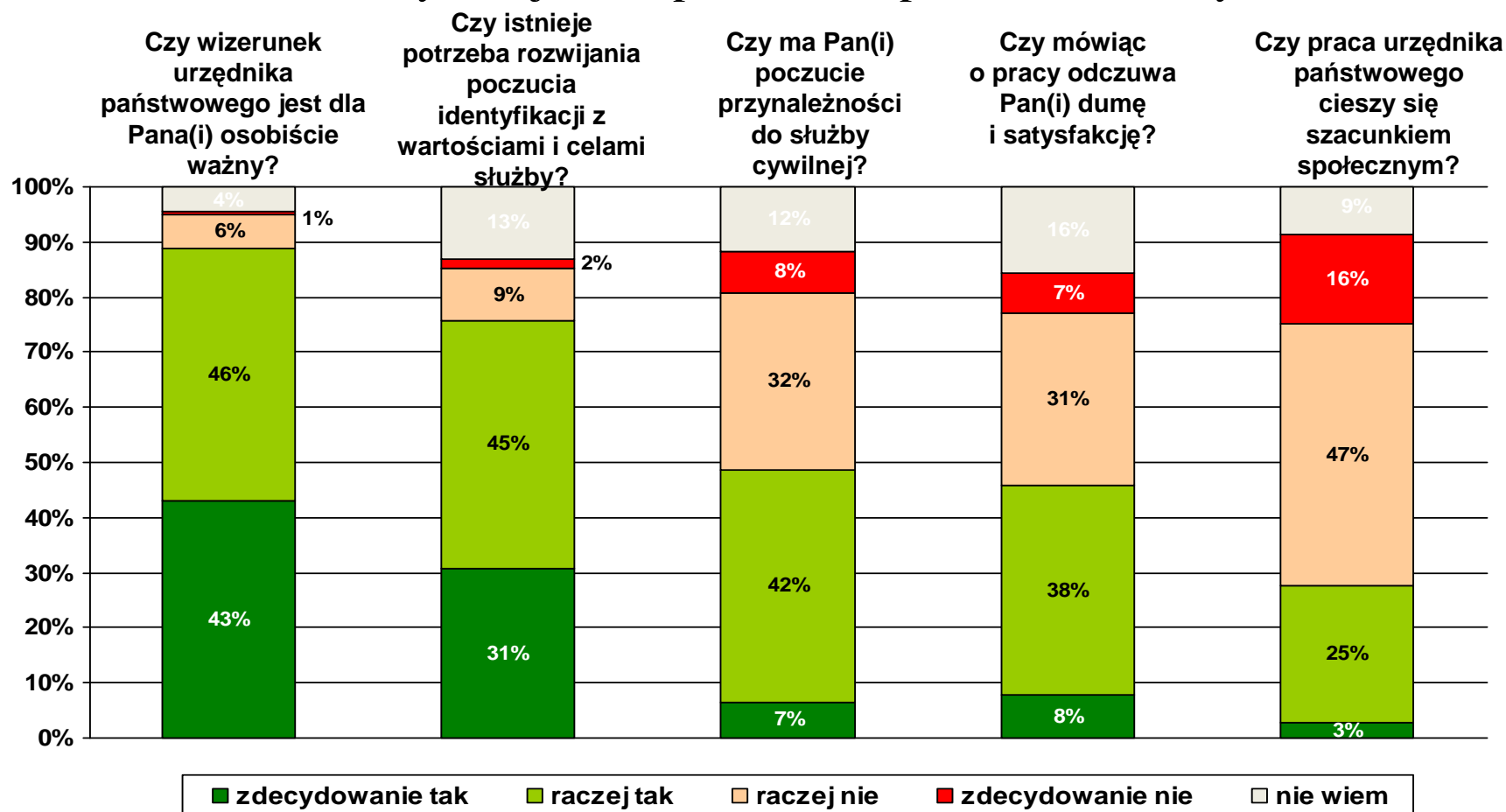
Podstawa procentowania: badani uznający SC za dobrego pracodawcę (n=1105)

Dlaczego jest złym pracodawcą?



Podstawa procentowania: badani uznający SC za złego pracodawcę (n=155)

Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek Identyfikacja z korpusem SC i prestiż zawodowy





7. Charakterystyka próby





Charakterystyka próby

- Na kolejnych stronach znajduje się charakterystyka badanej próby. Zaprezentowano dane ważone i nieważone. Dane nieważone to rzeczywisty rozkład badanych cech w próbie – nie zawsze zgodny z faktycznym rozkładem tych cech w populacji. Ważenie jest standardową metodą pozwalającą na zachowanie odpowiednich proporcji pewnych cech w próbie, tak, aby odpowiadały one rzeczywistemu rozkładowi najważniejszych cech w populacji. Ważenie zbioru polegało na nałożeniu odpowiednich wskaźników – większych lub mniejszych od 1. Oznacza to, że podczas wykonywania obliczeń, odpowiedzi niektórych grup respondentów są „ważniejsze” / bardziej ważą w wyniku (wskaźnik większy od 1) lub „mniej ważne” / mniej ważą (wskaźnik mniejszy od 1).





Charakterystyka próby

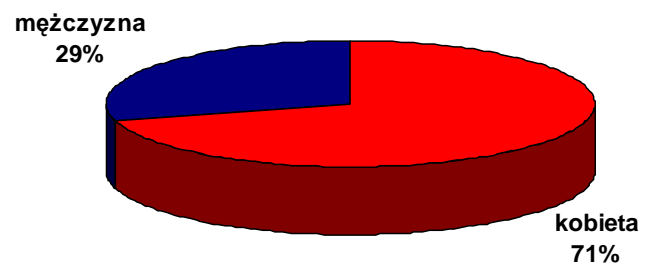
- Do ważenia pod uwagę wzięto następujące zmienne: status zawodowy (pracownik vs urzędnik służby cywilnej), grupę stanowisk (stanowiska wyższego i średniego szczebla zarządzania, stanowiska koordynujące i samodzielne, specjalistyczne, wspomagające) oraz rodzaj urzędu (ministerstwa lub urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, administracja niezespólna, zespólna).
- Dzięki zastosowaniu procedury ważenia dane uzyskane w niniejszym badaniu, w tym także rozkład pozostałych cech socjo-demograficznych osób badanych (np. płeć, wiek, wykształcenie) można uznać za reprezentatywne dla badanej populacji.



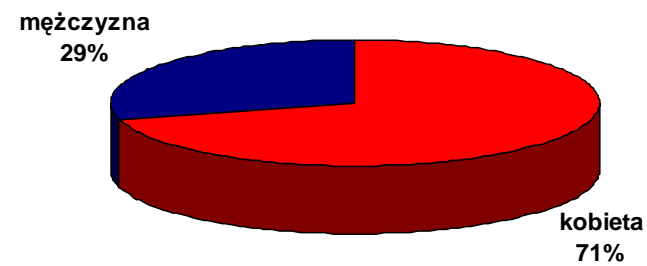


Płeć

Dane nieważone



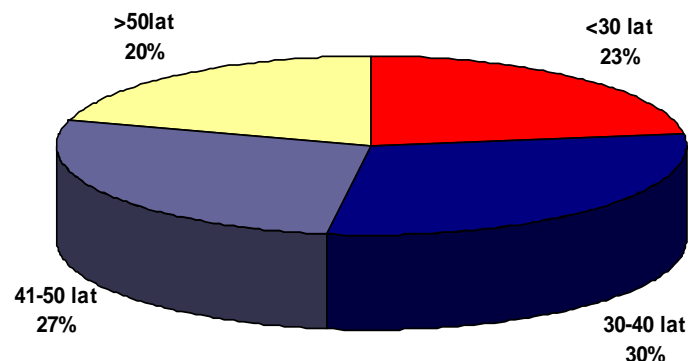
Dane ważone



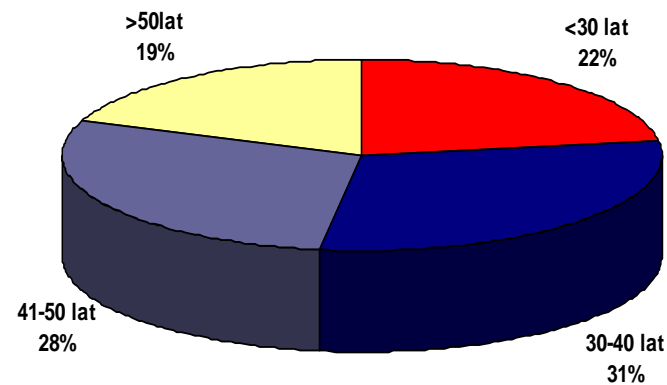


Wiek

Dane nieważone



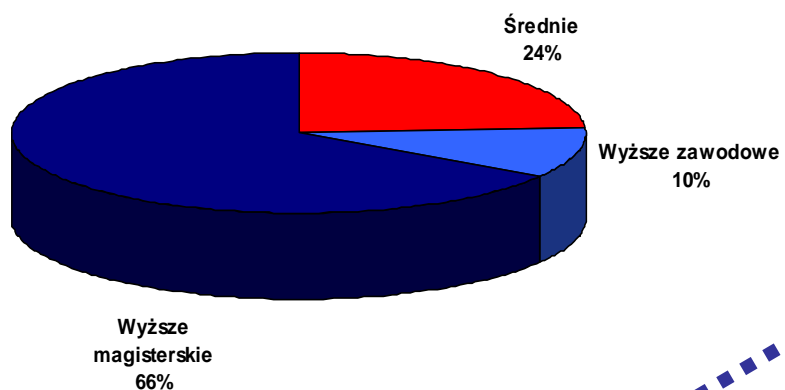
Dane ważone



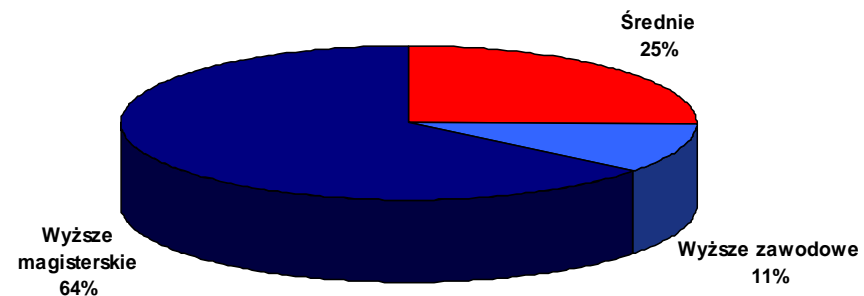


Wykształcenie

Dane nieważone

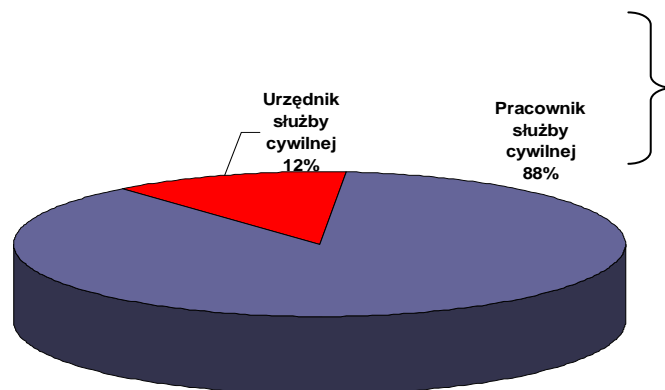


Dane ważone



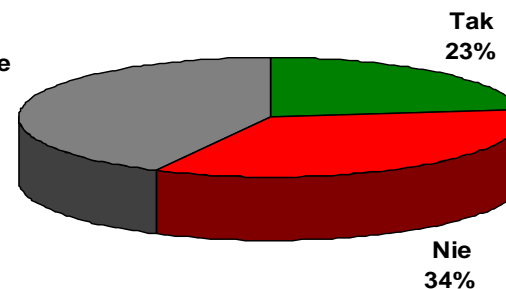
Status zawodowy*

Dane nieważone

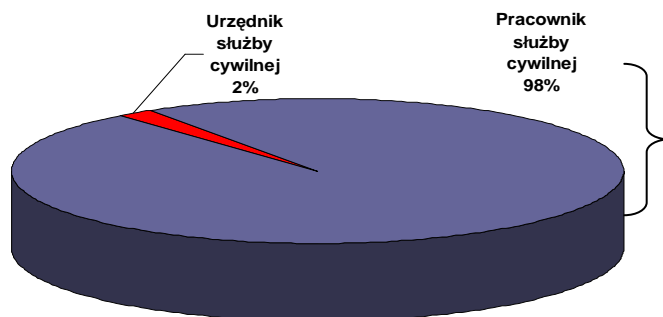


Czy w ciągu 2 lat planuje Pan(i) przystąpić do postępowania kwalifikacyjnego?

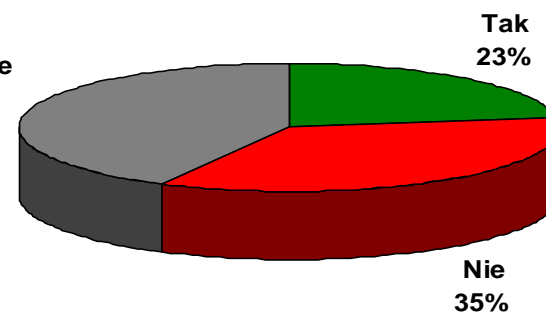
Jeszcze nie wiem
43%



Dane ważne



Jeszcze nie wiem
42%

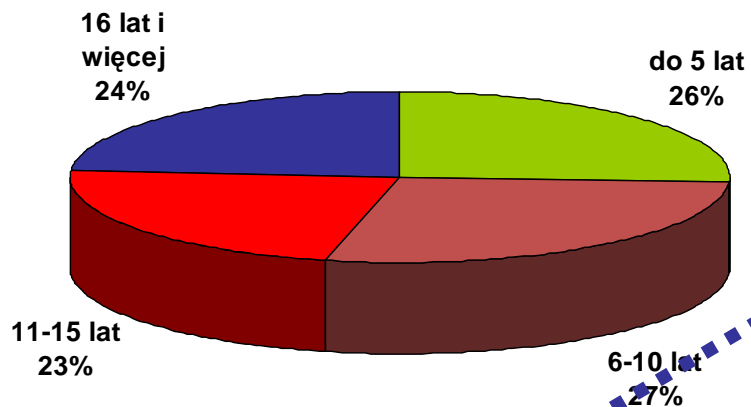


* Zmienna stanowiąca kryterium ważenia wyników

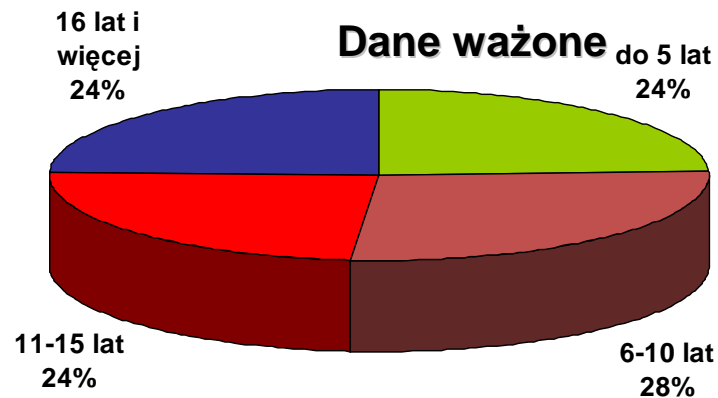


Staż pracy

Dane nieważone



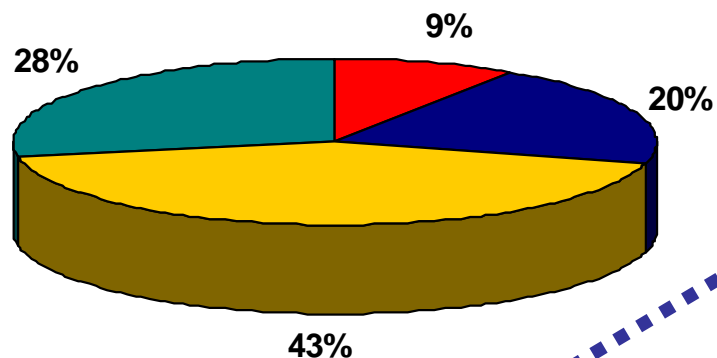
Dane ważone



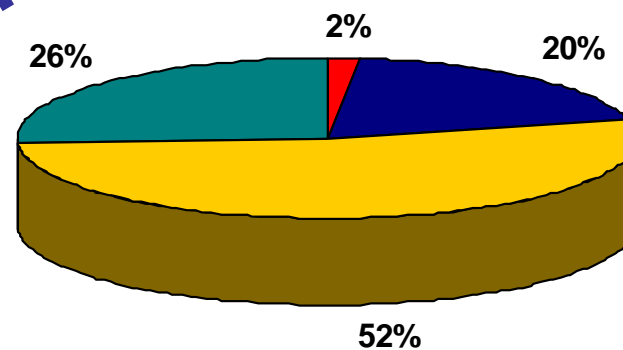


Grupa stanowisk*

Dane nieważone



Dane ważone



- Stanowiska wyższego i średniego szczebla zarządzania
- Stanowiska koordynujące i samodzielne
- Stanowiska specjalistyczne
- Stanowiska wspomagające

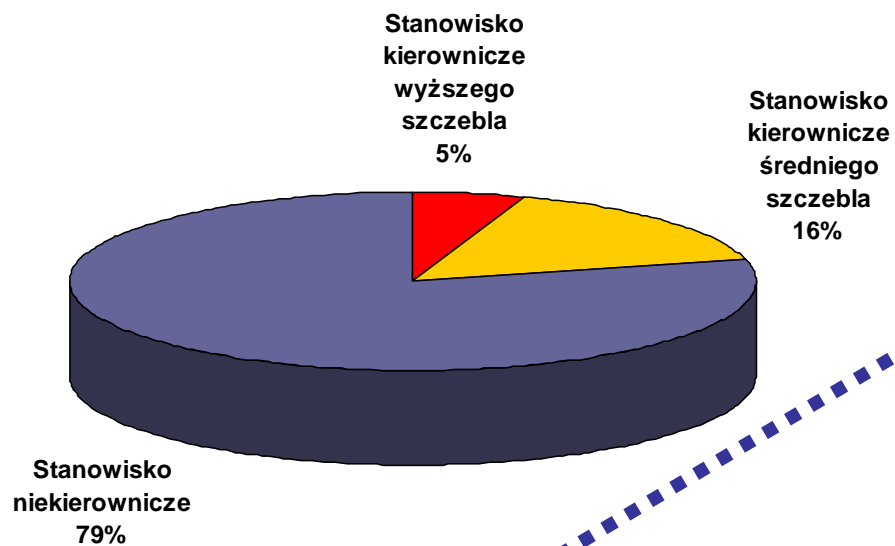
* *Zmienna stanowiąca kryterium ważenia wyników*



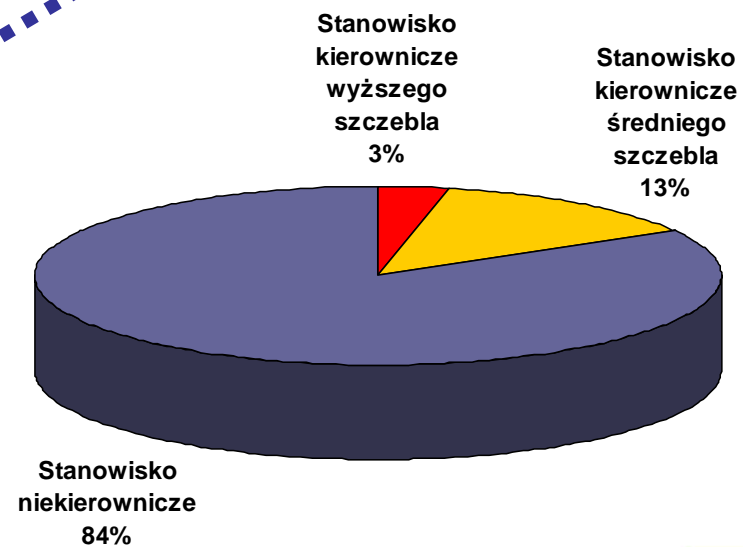


Podległość zawodowa

Dane nieważone



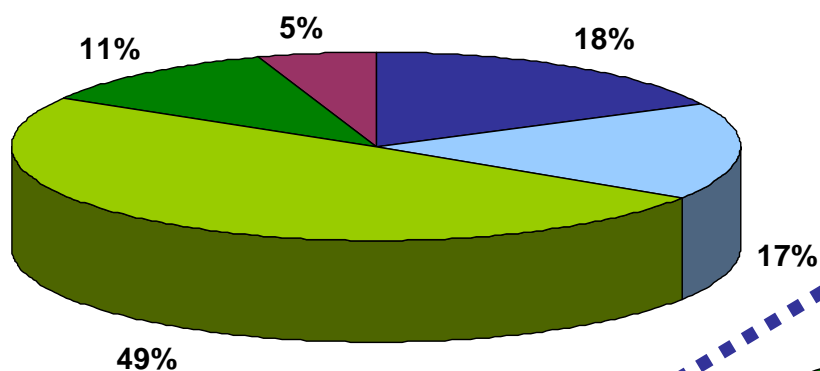
Dane ważone



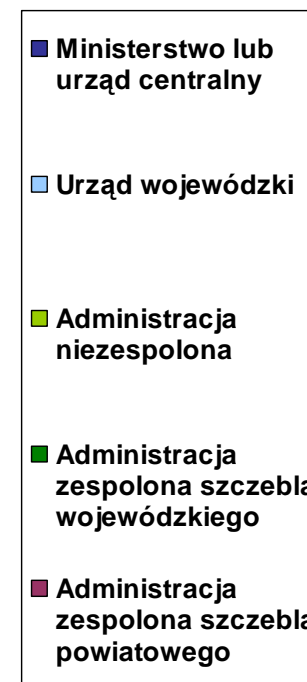
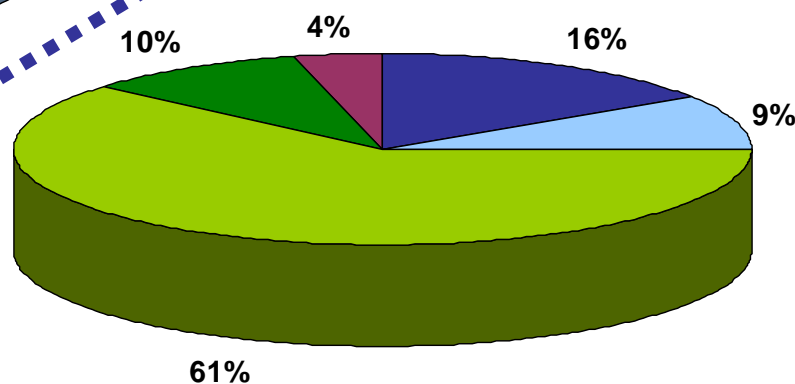


Rodzaj urzędu*

Dane nieważone



Dane ważone

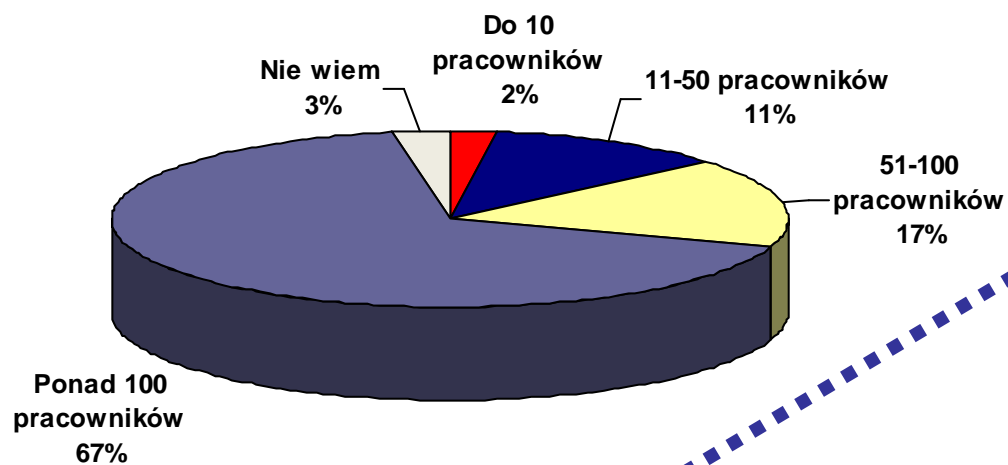


* Zmienna stanowiąca kryterium ważenia wyników

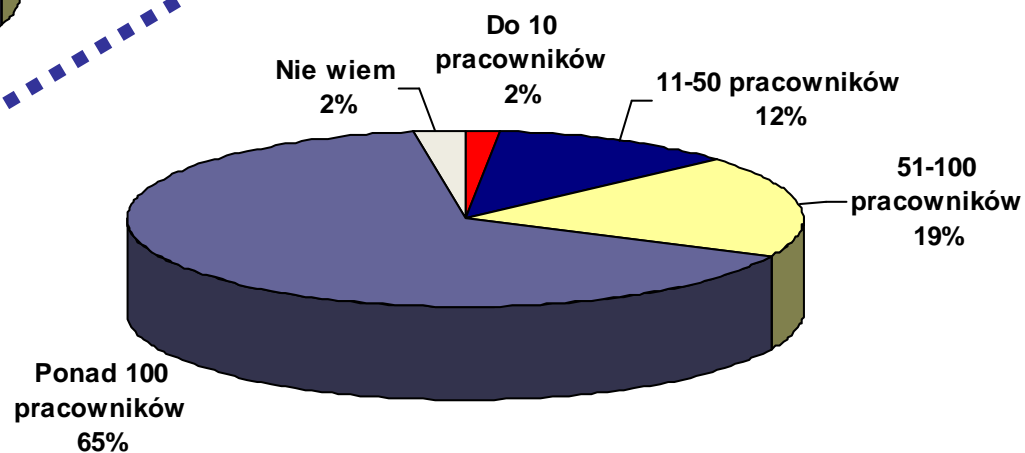


Liczba pracowników w urzędzie

Dane nieważone

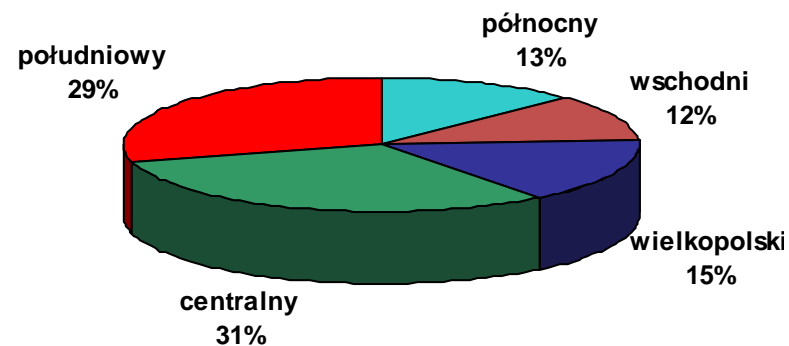
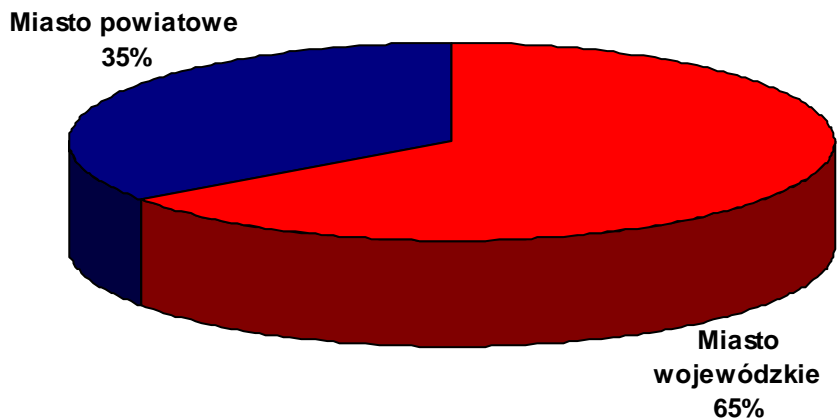


Dane ważone

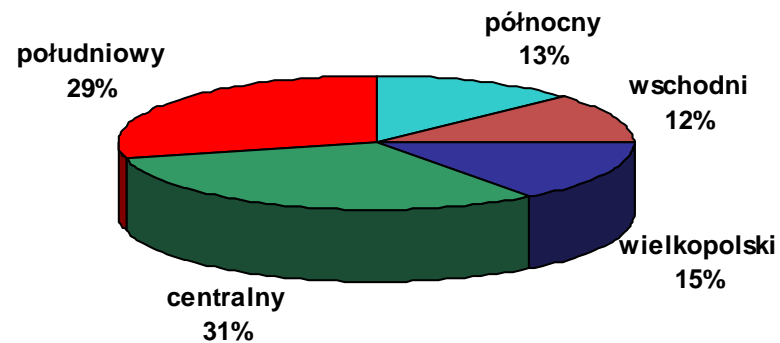
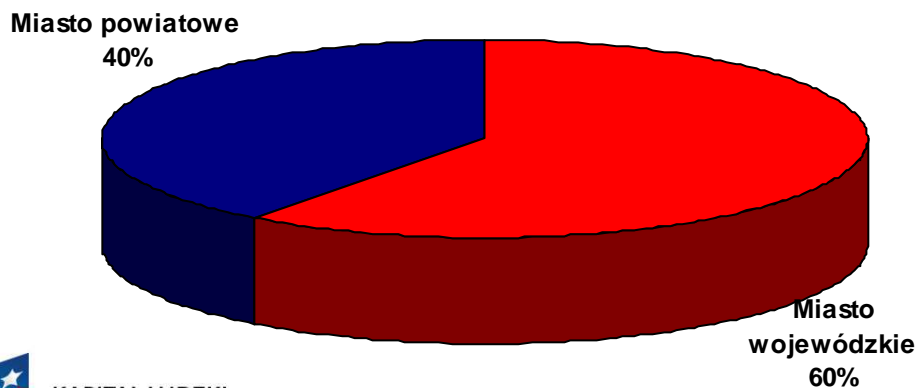


Siedziba urzędu – miasto, region kraju

Dane nieważone



Dane ważone





PROFESJONALNY PRZEŁOŻONY

UMIĘTNOŚĆ PEŁNIENIA RÓL KIEROWNICZYCH

wybrane techniki menedżerskie
w motywowaniu pozafinansowym





Przełożony, który chce skutecznie zarządzać zespołem powinien umieć rozwiązywać złożone problemy związane z jego funkcjonowaniem.

Powinien posiadać odpowiednią postawę i posiadać określone cechy osobowości.





Odpowiednia postawa przełożonego

Przełożony musi przeciwdziałać stresowi!

Stres to niespecyficzna reakcja organizmu na wszelkie niedociągnięcia.

Techniki radzenia sobie ze stresem:

- dobra organizacja pracy,
- wystarczająca ilość snu,
- rozpoczynanie dnia w dobrym nastroju,
- planowanie swojej pracy,
- aktywny wypoczynek,
- gimnastyka,
- uczenie się relaksu,
- rozwijanie w sobie tolerancji i życzliwości.

Wymiar człowieka		
Psychologiczny:	szczęście	depresja
Duchowy:	integracja	alienacja
Zdrowie:	zdrowie	choroba





Przełożony musi być asertywny

Asertywność to stanowczość, która nie narusza praw innych.

Istotą asertywności jest:

- szacunek do siebie i innych,
- utrzymywanie kontaktu z własnymi potrzebami i pragnieniami,
- odpowiedzialność za wybory i własne życie.

Asertywność to stanowczy, godny, pewny, własny sposób zachowania.

- **Profesjonalny przełożony przestrzega wszystkie prawa zachowań asertywnych i umacnia je u swoich pracowników!**

PRAWA FENSTERHEIMA, TO PRAWA REGULUJĄCE ZACHOWANIA ASERTYWNE

1. Masz prawo do robienia tego, co chcesz dopóki, dopóty nie rani to kogoś innego.
2. Masz prawo do zachowania godności przez zachowanie asertywne.
3. Masz prawo do przedstawienia swoich próśb.
4. Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa są oczywiste.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw.





Przełożony musi być kreatywny!

- Kreatywny, czyli charakteryzujący się twórczymi zachowaniami.
- EINSTEIN twierdził, że „WYOBRAŹNIA JEST WAŻNIEJSZA OD WIEDZY”.
- **Kreatywny przełożony umie poszukiwać najlepszego rozwiązania danego problemu, uwzględniając uwarunkowania w jakich ten problem powstał.**





Przełożony musi być przedsiębiorczy!

Przedsiębiorczy człowiek:

- przejawia inicjatywę,
- podejmuje nowe działania pod wpływem własnego impulsu, pomysłu,
- jest zdolny do ponoszenia nieuniknionego ryzyka.

**Profesjonalny przełożony powinien poszukiwać zmiany,
powinien mieć zdolność reagowania na nią
i wykorzystania jej jako okazji do rozwoju.**





Funkcje kierownicze





Funkcje kierownicze

- **Aby efektywnie wypełniać funkcje kierownicze, profesjonalny menedżer musi posiadać następujące umiejętności :**
 - **Umiejętności koncepcyjne**, umożliwiające traktowanie organizacji jako całości;
 - **Umiejętności interpersonalne**, umożliwiające ścisłą współpracę z innymi menedżerami;
 - **Umiejętności diagnostyczne i analityczne**, umożliwiające odpowiednie diagnozowanie sytuacji i wybór najwłaściwszej relacji, przygotowanie rozwiązania danego problemu na podstawie analiz;
 - **Umiejętności techniczne**, umożliwiające wykorzystywanie lub zrozumienie sposobu, w jaki wykonywana jest praca w organizacji.





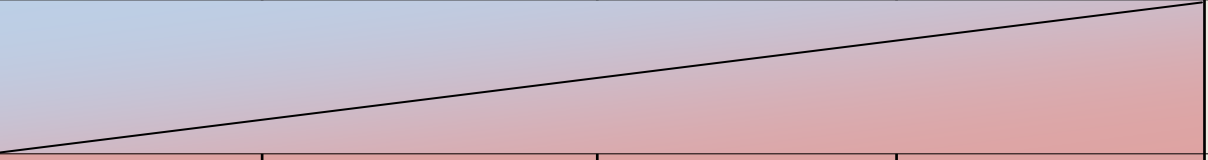
Funkcje kierownicze

- Profesjonalny menedżer, aby skutecznie zarządzać, powinien umieć wypełniać podstawowe funkcje kierownicze tj.:
 - **Planowanie** (to określenie głównych celów organizacji);
 - **Organizowanie** (to łączenie elementów organizacji w całość);
 - **Motywowanie** (to działania mające na celu wywieranie wpływu na pracowników aby wykonywali określone zadania);
 - **Kontrolowanie procesów** (tak aby działania były zgodne z prawem);
 - **Kierowanie** (wzajemne oddziaływanie na siebie menedżera i pracownika przy nadrzędnej roli menedżera, aby zrealizować cele pomimo wpływu czynników zewnętrznych (sprzyjających bądź nie)).



Zależność między funkcjami kierowniczymi a umiejętnościami menedżerskimi

Występuje różne nasilenie umiejętności w zależności od szczebla, jakie zajmuje menedżer w hierarchii organizacji.

UMIEJĘTNOŚCI					
	konceptyjne	interpersonalne	diagnostyczne i analityczne	techniczne	
Najwyższy szczebel zarządzania					Najniższy szczebel zarządzania
					planowanie
FUNKCJE KIEROWANIA					



Zależność między funkcjami kierowniczymi a umiejętnościami menedżerskimi

- Zależność między szczeblem hierarchii w organizacji, a posiadanymi umiejętnościami i funkcjami kierowania:
 - Im wyższy poziom w hierarchii, tym większe znaczenie mają umiejętności koncepcyjne i interpersonalne (dominujące funkcje planowania i organizowania).
 - Im niższy poziom w hierarchii, tym większe znaczenie mają umiejętności techniczne oraz diagnostyczne i analityczne (dominujące funkcje motywowania i kontrolowania).





Posiadanie władzy

Profesjonalny menedżer ma możliwość wywierania wpływu na innych ponieważ władza menedżerska wynika z:

- formalnej hierarchii organizacji,
- posiadanych kwalifikacji do pełnienia funkcji kierowniczych,
- posiadanego autorytetu wśród pracowników,
- posiadania rzetelnej informacji (dotyczącej otoczenia organizacji, strategii działania, zadań podwładnych, sytuacji zawodowej i życiowej),
- pełnienia kontroli nad zasobami (ludzkimi, materialnymi, niematerialnymi, finansowymi),
- panowania nad uczuciami (pozytywnymi i negatywnymi).





Style kierowania

Profesjonalny menedżer powinien w odpowiedni sposób kształtować swój styl kierowania w zależności od sytuacji.

Styl kierowania to sposób podejmowania decyzji przez menedżera.

Podstawowy podział stylów kierowania:

- **Styl autokratyczny** polega na jednoosobowym formułowaniu przez menedżera zadań, które mają wykonać jego podwładni.
- **Styl demokratyczny** polega na określaniu celów działań zespołu przez menedżerów, członkowie zespołu sami decydują o sposobie ich realizacji i o podziale zadań między sobą, w zależności od kwalifikacji i doświadczenia.
- **Styl laissez-fair (nieingerujący)** - kierownik pozostawia członkom grupy dużą swobodę w planowaniu i organizacji, sam stara się nie podejmować decyzji. Ani nie kontroluje grupy, ani też nie uczestniczy w jej pracach.





Kompetencje przełożonego





Kompetencje przełożonego

1. Podejmowania decyzji;
2. Komunikowania się;
3. Motywowania pracowników;
4. Rozwiązywaniu konfliktów;
5. Negocjacji.





1. Umiejętność podejmowania decyzji

Profesjonalny menedżer powinien **umieć podejmować decyzje**. Decyzja to rozwiązanie odpowiadające na pytanie: jak zniwelować różnicę między stanem istniejącym a pożądanym. Przy podejmowaniu decyzji bardzo ważna jest mnogość wariantów decyzji.

Schemat procesu decyzyjnego:

- Faza rozpoczęcia (jaki jest problem decyzyjny?).
- Faza projektowania (jakie są możliwe warianty rozwiązania problemu?).
- Faza wyboru (jaki wariant jest najlepszy?).

Każdy profesjonalny menedżer powinien pamiętać o tych etapach i kultywować je u swoich pracowników, powinien również sam włączać ich w proces podejmowania decyzji w tzw. decyzje grupowe, gdy jest to tylko możliwe. Każdy menedżer powinien podejmować racjonalne decyzje uwzględniając aspekt metodologiczny i rzeczowy.





2. Umiejętność komunikowania się

Komunikowanie się oznacza wzajemne przekazywanie informacji, uczuć, umiejętności za pomocą symboli takich jak: słowa, liczby, dźwięki, obrazy, gesty.

SZUM INFORMACYJNY	
fizyczny	<ul style="list-style-type: none"> • hałas, nieczytelny fragment pisma,
semantyczny	<ul style="list-style-type: none"> • niepełne zrozumienie symboli np. słów, używanie słów lub gestów, które znaczą coś innego dla nabywcy niż dla odbiorcy,
psychologiczny	<ul style="list-style-type: none"> • wiara w coś innego niż treść przekazu.





3. Umiejętność motywowania pracowników i grup w organizacji

- Profesjonalny menedżer powinien umieć tak oddziaływać na swoich pracowników, żeby się zachowywali oni zgodnie z jego oczekiwaniami i przyczyniali się do realizacji celów organizacji.
- **Aby skutecznie motywować, kierownik powinien:**
 - rozpocząć proces motywowania od siebie;
 - wiedzieć, jakie cele chce osiągnąć i umieć wyznaczyć cele swoim podwładnym;
 - delegować władzę do swoich pracowników;
 - mieć zaufanie do swoich pracowników i wierzyć w nich;
 - zauważać potrzeby swoich pracowników i starać się pomagać w ich zaspakajaniu;
 - chronić swoich pracowników przed fałszywymi oskarżeniami;





3. Umiejętność motywowania pracowników i grup w organizacji c.d.:

- wykorzystywać przykłady zachowań innych osób, które doprowadziły je do osiągnięcia sukcesu, do motywowania swoich pracowników;
- motywować swoich pracowników tak, aby uświadamiali sobie swój rozwój;
- przekształcić porażki odnoszone przez pracowników w późniejsze sukcesy;
- zachęcać pracowników do współdziałania na umiarkowanym poziomie;
- dążyć do współdziałania pracowników w działalności organizacji;
- zapewnić przynależność pracowników do grupy;
- przez cały czas motywować pracowników;
- zachęcać pracowników do wykonywania swoich zadań.





4. Umiejętność rozwiązywania konfliktu

- Profesjonalny menedżer powinien umieć pokierować sytuacją konfliktową i jej rozwiązaniem w taki sposób, aby organizacja osiągnęła optymalną efektywność.
- Dlatego musi mieć obszerną wiedzę o konfliktach, zarówno teoretyczną, jak i praktyczną.





5. Umiejętność negocjacji

- Jedną z metod opanowania konfliktu są umiejętnie przeprowadzone negocjacje. Profesjonalny menedżer powinien w związku z tym rozwijać u swoich podwładnych umiejętność radzenia sobie z problemem różnymi metodami.





Techniki motywacji pozamaterialnej





Techniki motywacji pozamaterialnej

- współdziałanie z pracownikami;
- zachęcanie do kreatywności;
- dostosowywanie bodźców do potrzeb pracownika i potrzeb organizacji;
- jasne określenie zasad systemu motywacyjnego;
- dostosowanie wielkości bodźca do zachowania;
- dostosowanie szybkości bodźca do zachowania;
- niedoprowadzanie do sprzecznej sytuacji.





Techniki motywacji pozamaterialnej

- umacnianie wiary pracowników w siebie;
- okazywanie cierpliwości i troski;
- pytanie o zdanie pracowników i nie lekceważenie go;
- umożliwienie pracownikom dzielenia odpowiedzialności za usprawnianie procesów pracy;
- zachęcanie do samodzielnego wykonywania zadań;
- delegowanie odpowiedzialności;
- pokazywanie, jak pracownicy mogą przyczyniać się do rozwoju organizacji.





Typy motywatorów pozamaterialnych

- nagrody niematerialne;
- pochwały;
- opinie;
- wyróżnienia;
- stworzenie odpowiednich warunków pracy;
- dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie;
- prawidłowy rozdział zadań;
- zwiększenie atrakcyjności zajęć, stopnia swobody;
- partnerski styl komunikacji w instytucji.





Zasady chwalenia

- należy zaczynać od wskazania pracy, za którą chcieliby Państwo pochwalić;
- należy wymienić konkretny przykład z wykonanej pracy;
- należy wspomnieć o zaletach osoby;
- należy skomentować, jak wykonana praca korzystnie wpłynie na osiągnięcie celów.





Zasady konstruktywnej krytyki

- należy zacząć od wskazania pracy, za którą trzeba skrytykować;
- należy pochwalić jakiś dobry punkt w tej pracy;
- należy określić co niepokoi;
- należy poprosić o opinię pracownika w tej kwestii;
- należy przedstawić swoje własne opinie.





Czynniki demotywujące





Czynniki demotywujące

- niedotrzymywanie obietnic;
- chaotyczna praca, uleganie żywiołowemu następstwu zadań i sytuacji;
- brak konsekwencji, zarówno w rozwiązywaniu zadań, jak i kontroli;
- dbałość o efekty, a nie o skuteczność i sprawność;
- podejmowanie decyzji w sprawach, na których się nie zna.





Czynniki demotywujące (c.d.)

- nie przyznawanie się do winy w przypadku pomyłki;
- uwielbianie podziwu, pochlebstw i pochwał;
- brak panowania nad nastrojami;
- brak umiejętności obrony swoich podwładnych;
- wywoływanie kłótni między pracownikami;
- udawanie kogoś innego niż się jest w istocie.





Rola wynagrodzeń w procesie motywowania pracowników





Funkcja pieniądza w świadomości społecznej

- źródło dochodu pracowniczego
- środek stymulacji działania
- element kosztów organizacji
- element stosunku pracy
- wyznacznik pozycji społecznej
- wyznacznik zróżnicowania społecznego
- wyznacznik poziomu życia (potrzeby przynależności)
- wyznacznik bezpieczeństwa socjalnego (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa)
- wyznacznik poczucia wartości
- wyznacznik uznania dla posiadanych talentów
- wyznacznik umiejętności
- wyznacznik kwalifikacji (potrzeby szacunku)





Istota płacy w procesie motywowania

- jako najważniejszy element motywowania – 72,7%;
- jako czynnik motywujący do zmiany miejsca pracy – 59,4%.

Inne:

- możliwość rozwoju zawodowego
- samodzielność podejmowania decyzji





- **W. Taylor** - pieniądze były i nadal są podstawowym środkiem nagradzania i motywowania zachowań ludzi w pracy, pobudzających ich do większego wysiłku przy pracy.
- **J. S. Brown** - pieniądze są potrzebne, aby unikać lęku przez pracownika (pieniądze jako czynnik redukujący lęk).
- **F. Herzberg** - pieniądze są sposobem unikania poczucia niesprawiedliwości i depresji ekonomicznej (pieniądze jako „czynnik higieny”, którego brak może doprowadzić do niezadowolenia).
- **J. Dollard** - pieniądze jako pobudka, motywacja warunkowa (występowanie pieniędzy i potrzeb pierwotnych tworzy nowy pęd, skłonności do dalszych, większych pieniędzy i szerszych potrzeb).
- **V. H. Vroom, S. W. Gellerman** - pieniądze są środkiem służącym do uzyskiwania pożądanych korzyści (pełnią rolę instrumentalną w osiągnięciu różnych wartości i realizacji stawianych sobie celów).





Istota wynagrodzeń

„Wynagrodzenie stanowi zapłatę za pracę podporządkowaną, świadczoną na rzecz pracodawcy.”

Źródło: H. Król, A. Ludwicyński „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”, PWN Warszawa 2006

- Wynagrodzenie jest zapłatą za pracę już wykonaną lub pracę, która dopiero ma zostać wykonana.
- Wynagrodzenie może mieć charakter stały lub ruchomy (w zależności od podstawy jego kształtowania).





Istota wynagrodzeń

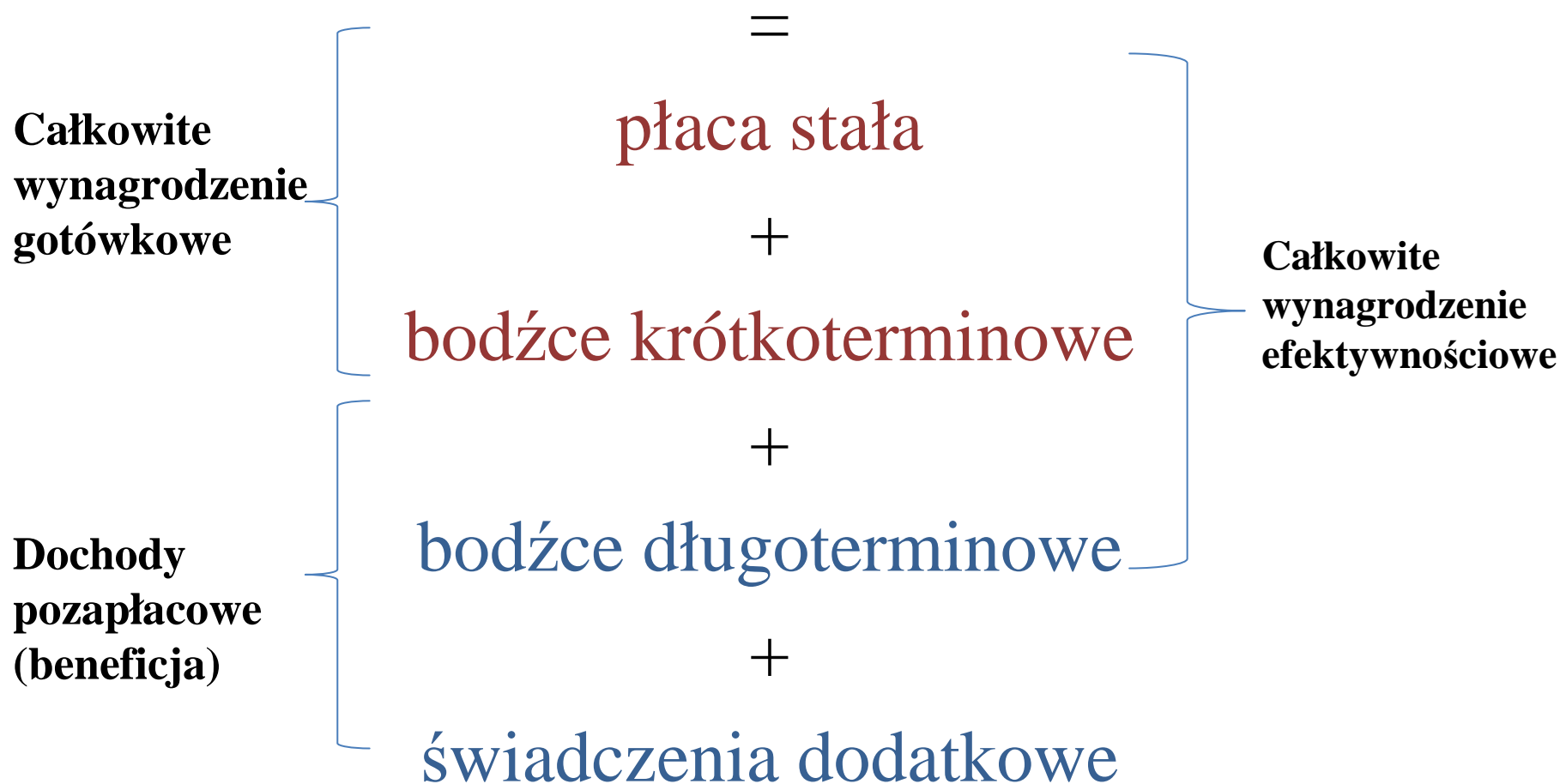
wg S. Borkowskiego

WYNAGRODZENIE CAŁKOWITE

=	
płaca stała	płaca stała, względnie stałe dodatki, płaca za czas nieprzepracowany, ryczałty
+	
bodźce krótkoterminowe	premie, nagrody, inne (np. nadwyżka akordowa)
+	
bodźce długoterminowe	własnościowe (opcje na akcje), finansowe (w tym efektywnościowe), oszczędnościowe, ubezpieczeniowe
+	
świadczenia dodatkowe	transportowe, mieszkaniowe, rekreacyjne, zdrowotne, komunikacyjne, socjalne, opłata za podróże turystyczne, wyjazdy szkoleniowe.



Wynagrodzenie całkowite





Istota wynagrodzeń

- Bodźce długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe stanowią **dochody pozapłacowe** (beneficja);
- Płaca stała oraz bodźce krótkookresowe tworzą **całkowite wynagrodzenie gotówkowe**;
- Całkowite wynagrodzenie gotówkowe oraz bodźce długoterminowe składają się na **całkowite wynagrodzenie efektywnościowe** (lub in. całkowite wynagrodzenie bezpośrednie);
- Całkowite wynagrodzenie efektywnościowe powiększone o świadczenia dodatkowe stanowi **wynagrodzenie całkowite**.





Istota wynagrodzeń

- **Ogół zasad, narzędzi i rozwiązań instytucjonalnych oraz mechanizmów regulujących wynagrodzenie całkowite stanowi system wynagrodzeń.**
- Punkt wyjścia do budowy systemu wynagrodzeń stanowi **strategia wynagrodzeń**. Określa ona kierunki, cele i sposoby wynagradzania w długim horyzoncie czasowym, wspierające realizację strategii organizacji.
- Częścią systemu wynagrodzeń jest **taryfikator** oraz **tabela płac**.





większe pieniądze \neq silniejsza motywacja





- „Ponieważ nie wszystkie składniki wynagrodzeń jednakowo skutecznie pełnią wszystkie funkcje (i subfunkcje) wynagrodzeń, konieczne jest więc:
 - Przeprowadzenie analizy każdego składnika wynagrodzeń pod kątem przydatności do realizacji poszczególnych funkcji [...];
 - Taki dobór składników wynagrodzeń, aby łącznie stworzyły spójny pakiet, sprzyjający osiągnięciu celów organizacji”.

Źródło: H. Król, A. Ludwicyński „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”, PWN Warszawa 2006



Zadania systemu motywowania i rola składników płacowych w ich realizacji wg W. Kopertyńskiej

Zadania systemu motywowania organizacji	Składnik płacowy, który daje gwarancję realizacji tego zadania
Pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników w organizacji	Płaca zasadnicza
Zapewnienie efektywnej pracy na stanowisku	Premia
Motywowanie do kreatywności i innowacyjności	Premia
Motywowanie do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych	Premia
Zachęcenie do podejmowania większej odpowiedzialności	Płaca zasadnicza, Premia
Zachęcenie do pracy grupowej, zespołowej	Premia grupowa, zespołowa
Zachęcenie do rozwoju kompetencji, awansowania	Płaca zasadnicza
Zachęcenie do uczciwości i lojalności wobec pracodawcy	Płaca zasadnicza
Realizacja celów (strategicznych) firmy	Premia

Źródło: Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji (I)*. <http://www.wiedzainfo.pl>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Wynagradzanie a inne bodźce

- **WYNAGRADZANIE** jest jednym z bardzo ważnych narzędzi oddziaływania (kierowanie, zarządzanie), ale:
 - nie jedynym;
 - oddziaływującym tylko na niektóre zachowania pracownika;
 - bardzo ograniczonym, zarówno ze względu na możliwości organizacji (koszty), jak również siłę i czas oddziaływania na pracownika;
 - wpływa głównie na decyzję podjęcia pracy przez pracownika w danej organizacji bądź jego odejścia z pracy (ale i to nie zawsze, gdyż wpływa na to wiele innych czynników);
 - gdy osiągnie określony poziom, zapewniający pracownikowi zaspokojenie podstawowych potrzeb oraz poziom trochę wyższy od przeciętnego, uzyskiwanego za podobną pracę (stanowisko, funkcja) w innych organizacjach, traci ono swoją siłę oddziaływania;
 - skupia na sobie główną uwagę pracowników, stanowiąc często świadome, a na ogół - nieświadome źródło narzekań, spowodowanych wieloma innymi czynnikami wynikającymi z warunków pracy i sposobu zarządzania.





- **WYNAGRADZANIE** jest jak gdyby jądrem systemu innych bodźców i elementem skupienia głównej uwagi, ale pozwala na bardzo wąski zakres oddziaływania na zachowania pracowników.





Dlatego wynagrodzenie:

- nie może być głównym, a zwłaszcza jedynym bodźcem (motywatorem, motorem) uzyskiwania wyższej produktywności, wydajności, kreatywności, jakości itp.,
- nie może być głównym czynnikiem wpływającym w dłuższym okresie na lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w danej organizacji i przewagi konkurencyjnej, wyływającej z lepszego wykorzystania tych zasobów.





Strategia wynagrodzeń

- Spójna ze strategią, strukturą oraz kulturą organizacji;
- Spójna z determinantami wynagrodzeń:
 - trudnością pracy (oceniana przez wartościowanie),
 - efektami pracy,
 - wysokością minimalnego wynagrodzenia,
 - możliwościami finansowymi organizacji.





- Budowa strategii wynagrodzeń wiąże się z wyborem pomiędzy:
 - stabilnością i elastycznością;
 - centralizacją i zdecentralizowaniem systemu wynagrodzeń;
 - wielością a ograniczoną liczbą składników wynagrodzeń (prostota / złożoność systemu wynagrodzeń);
 - organizacyjnymi miernikami efektów i indywidualnymi efektami pracy;
 - wagą rynku, kompetencji i efektów pracy jako determinantami wynagrodzeń;
 - powiązaniem z krótkoterminowymi i długoterminowymi efektami pracy.





Dziesięć zasad sukcesu w projektowaniu systemu wynagrodzeń:

1. Formułuj cele nowego systemu w sposób maksymalnie klarowny i prosty; cele te powinny być zgodne ze strategią i głównymi celami organizacji;
2. Buduj, w miarę możliwości, prosty i zrozumiały system wynagrodzeń (choć im wyższe hierarchicznie stanowisko i wyższe kwalifikacja pracownika, tym system może być bardziej złożony);
3. Włącz kluczowych menedżerów w opracowanie i wdrażanie nowego systemu wynagrodzeń;



Dziesięć zasad sukcesu w projektowaniu systemu wynagrodzeń (c.d.):

4. Sceptykom pokaż zalety nowego systemu w porównaniu z poprzednim;
5. Jeśli to możliwe, nie dokonuj drastycznych i gwałtownych zmian (pamiętając o szczególnie dużej drażliwości społecznej w kwestii wynagrodzeń);
6. W przypadku radykalnych zmian, zastanów się nad przetestowaniem nowego systemu wynagrodzeń na jednej komórce/dziale;
7. Nie buduj nowych systemów pod przymusem, kiedy już powstały na ich tle konflikty społeczne, ale wyprzedzająco, na podstawie analizy ich efektywności;



Dziesięć zasad sukcesu w projektowaniu systemu wynagrodzeń:

8. Każda zmiana wymaga swoistego marketingu i akcji informacyjnej;
9. Projektowanie, wdrażanie i utrzymywanie systemu to sprawa zespołowa; nie przypisuj zasług wyłącznie sobie;
10. Miej zawsze czas na słuchanie uwag na temat systemu, wyjaśniaj podnoszone problemy.





Zasady konstruowania systemu motywacyjnego

Zasada indywidualizacji

Zasada kompleksowości procesu motywowania





Zasada indywidualizacji

Indywidualizacja wymaga **poznania potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników**. W wyniku tego zainteresowania kierownik dysponować będzie orientacją na temat:

- cech osobowych i osobowościowych pracowników,
- systemu wartości pracowników, a więc tego, co jest dla nich cenne, do czego dążą w procesie pracy,
- doświadczeń pracowników w zakresie motywowania.

Tylko wówczas istnieje możliwość takiego przydziału zadań, wyboru stylu kierowania, doboru środków motywacyjnych, by nastąpiła harmonizacja celów pracownika z celami organizacji.





Zasada kompleksowości

- Kompleksowość wymaga podejścia systemowego do motywowania. Oznacza to potrzebę tworzenia w instytucji układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia i dających „efekt synergii”.*
 - Możliwe jest wówczas oddziaływanie na jednego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji.
 - Pracownika nie można traktować powierzchownie. Dlatego dla właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie całego zbioru, czyli systemu sił, czynników i instrumentów oddziałujących na pracownika.**

* J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd., Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 203.

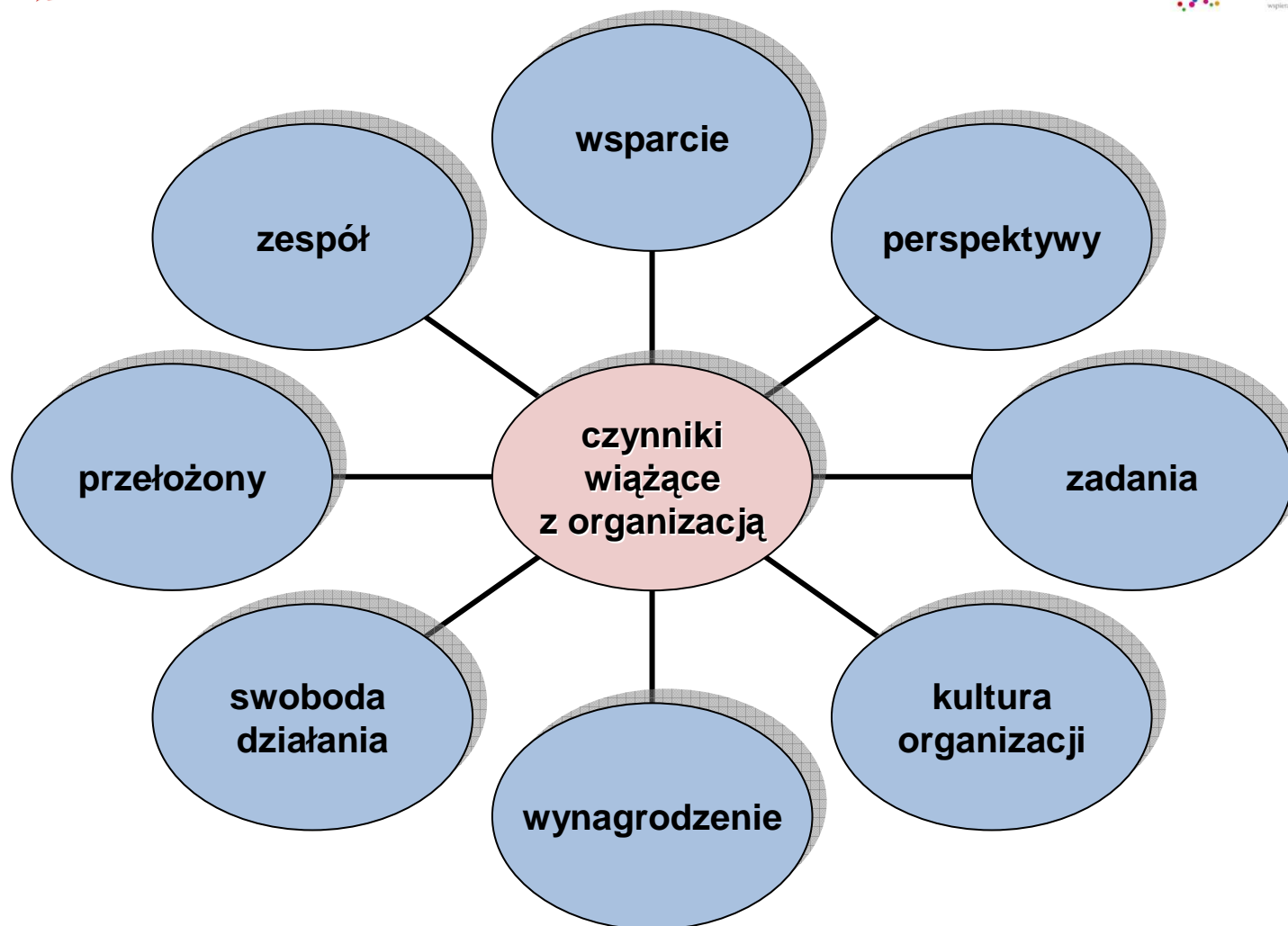


J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, j.w., s. 364.

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY







Czynniki organizacyjne wywierające wpływ na motywację pracowników:

- Przejrzysta struktura organizacyjna;
- Jasna strategia;
- Przejrzysty system awansów;
- Jasny podział: obowiązków, odpowiedzialności, kompetencji;
- Budowanie efektywnych zespołów;
- Komunikacja formalna i nieformalna;
- Szybki i sprawny przepływ informacji pionowo i poziomo;
- Marketing wewnętrzny;
- Styl zarządzania dopasowany do działalności organizacji;
- Ograniczenie biurokracji;
- Otwarta przestrzeń → dla przepływu wiedzy, doświadczenia.





Proces budowania systemu motywacyjnego

1. Zdefiniowanie celów motywowania;
2. Określenie grupy pracowników, którzy mają być poddani procesowi motywowania;
3. Przeprowadzenie wywiadu – sprawdzenie, co motywuje pracowników;
4. Ustalanie zestawu motywatorów;
5. Opracowanie strategii komunikacji;
6. Opracowanie strategii wdrażania;
7. Kontrola i modyfikacja systemu motywacyjnego.





Konieczna jest znajomość pracowników, ich potrzeb, pragnień, motywów działania. Należy pamiętać, że każdy człowiek posiada inną osobowość, dlatego też do każdego należy podchodzić indywidualnie.





Zarządzanie oceną pracowniczą

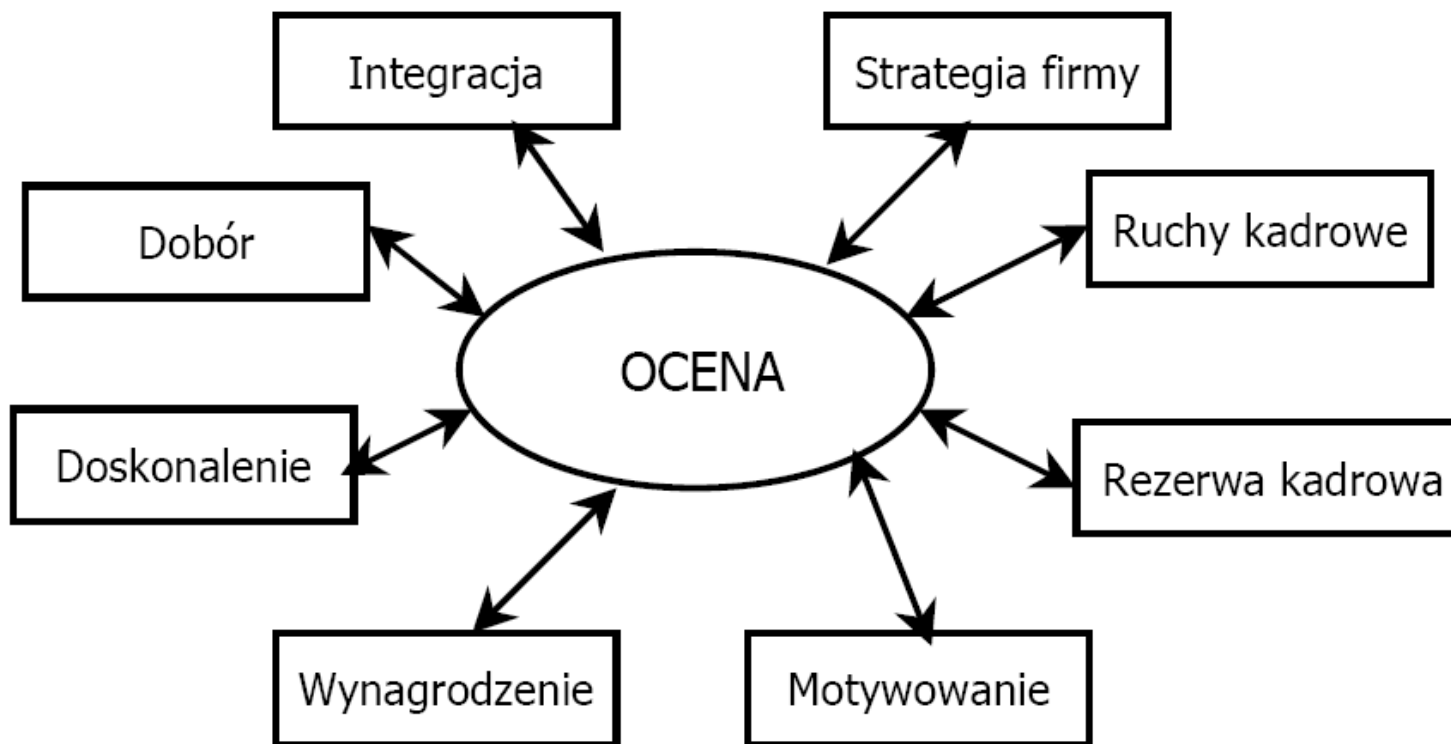




System ocen to układ świadomie i logicznie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych technik, kryteriów, zasad dokonywania ocen, uznanych za właściwe dla danych celów instytucji i grup stanowisk, służący realizacji założonych celów.



Związek oceny z innymi elementami funkcji personalnej



*źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Sidor-Rządkowska :
Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna
Ekonomiczna, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 22*



Cele oceny pracowniczej

- planowanie potrzeb kadrowych organizacji oraz ścieżki rozwoju pracownika;
- dobór i przemieszczenie (np. awans);
- doskonalenie i informowanie pracowników;
- motywowanie, w tym kształtowanie polityki i struktury płac;
- kontrola i ocena funkcji personalnej, w tym formowanie kadr.





Zasady systemu oceny

- **celowość** – system ocen musi być powiązany z celami strategicznymi organizacji;
- **użyteczność** – system ocen powinien umożliwiać podejmowanie racjonalnych decyzji w zakresie funkcji personalnej;
- **powszechność** – wszyscy pracownicy podlegają ocenie;
- **systematyczność i ciągłość** – regularność, cykliczność;
- **jednolitość** – standaryzacja i możliwość porównania wyników.





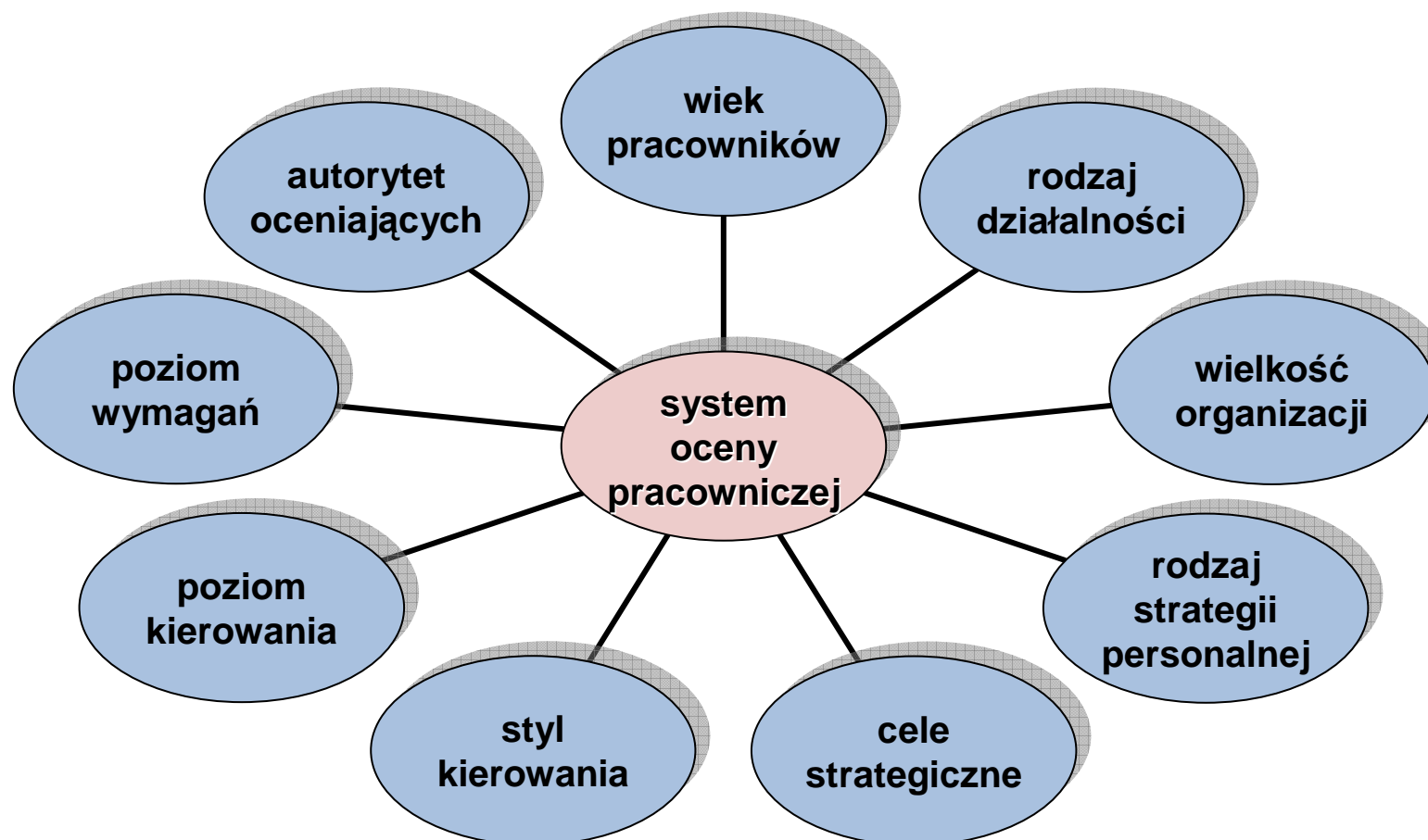
Zasady systemu oceny

- **adekwatność** – metodologia powinna być dostosowana do specyfiki organizacji i stanowiska;
- **prostota** – jednoznaczność i zrozumiałość dla wszystkich;
- **jawność** – wszystkie elementy systemu muszą być znane ocenianym – wyniki, procedura odwoławcza;
- **elastyczność** – możliwość modyfikacji w razie potrzeby.





Determinanty sposobu oceniania





Kryteria oceny

- **efektywnościowe** – np. wyniki sprzedaży, ilość i jakość pracy;
- **kwalifikacyjne** – np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, znajomość obsługi komputera;
- **behavioralne** – zachowania wymagane na danym stanowisku pracy;
- **osobowościowe** – np. odpowiedzialność, kreatywność, stanowczość;
- **kompetencyjne** – np. zdolności przywódcze, kompetencje interpersonalne.





Elementy oceny członka korpusu służby cywilnej





Elementy oceny członka korpusu służby cywilnej

- podejmowanie decyzji i odpowiedzialność;
- organizacja pracy i osiąganie rezultatów;
- komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę;





Elementy oceny członka korpusu służby cywilnej c.d.

- rzetelność i terminowość;
- wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania;
- zorientowanie na osiąganie celów;
- doskonalenie zawodowe.





Rzetelność i terminowość

Rzetelność i terminowość polega na określeniu, kiedy i jaką decyzję należy podjąć w oparciu o obiektywną analizę dostępnych informacji i rozwiązań; ponoszenie odpowiedzialności za rezultaty.

Przykłady skutecznych zachowań pracownika:

- bierze odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji;
- jest gotowy ponownie przemyśleć decyzję i przyznać się do błędu;
- podejmuje niezależne decyzje na podstawie wiarygodnej i dokładnej analizy informacji.





Rzetelność i terminowość c.d.

- potrafi uzasadnić i obronić swoje decyzje;
- podejmuje decyzje w odpowiednim czasie;
- wykazuje się rzetelnością, bezstronnością, profesjonalizmem i etyczną postawą;
- potrafi rozpoznać istotę problemu oraz określić jego przyczynę.





Organizacja pracy i osiągnięcie rezultatów

Planowanie, organizowanie i nadzorowanie realizacji zadań przez określenie priorytetów i celów przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów.

Przykłady skutecznych zachowań pracownika:

- planuje pracę, określając swoje priorytetowe zadania;
- przygotowuje harmonogramy oraz plany działania;
- efektywnie zarządza czasem;
- potrafi ocenić, kiedy należy szukać wsparcia i angażować innych;





Organizacja pracy i osiągnięcie rezultatów c.d.

- ocenia pracę pod kątem zakładanych rezultatów;
- planuje na wypadek sytuacji kryzysowych;
- potrafi dokonać korekty planów w związku ze zmieniającą się sytuacją;
- wykorzystuje nowe technologie w celu poprawy skuteczności swoich działań.





Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę

Efektywne pozyskiwanie i przetwarzanie informacji oraz przekazywanie ich w jasny i rzetelny sposób; skuteczna argumentacja na rzecz swoich racji; otwartość na kontakty z innymi; dążenie do współpracy.

Przykłady skutecznych zachowań pracownika:

- komunikuje się poprawnie pod względem językowym, zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej;
- jest otwarty na kontakty z innymi;
- aktywnie poszukuje zdania innych na temat uzyskanych informacji;





Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę c.d.

- przedstawia konkretne argumenty na poparcie swojego zdania, umiejętnie przekonuje. Jest uprzejmy i okazuje szacunek;
- dobiera styl komunikacji do odbiorców oraz wykorzystuje różne metody komunikacji, w tym technologie informatyczne;
- wykazuje otwarty stosunek do klienta, okazuje chęć pomocy.





Doskonalenie zawodowe

Wzbogacanie własnej wiedzy i doświadczenia w celu uzyskiwania coraz lepszych wyników pracy.

Przykłady skutecznych zachowań pracownika:

- śledzi postęp w obszarze związanym z wykonywaną przez niego pracą;
- potrafi zidentyfikować swoje mocne i słabe strony oraz określić obszary, w których potrzebuje uzupełnienia lub rozwinięcia kwalifikacji zawodowych;
- planuje swój rozwój zawodowy;





Doskonalenie zawodowe c.d.

- uczy się na podstawie wiedzy i doświadczenia innych;
- aktywnie dzieli się wiedzą i doświadczeniem z innym;
- wyciąga wnioski i uczy się na błędach swoich oraz innych;
- korzysta z okazji angażowania się w nowe projekty, aby podnieść swoje kwalifikacje zawodowe;
- wyciąga wnioski z konstruktywnej krytyki i oceny swojego działania.





Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania

- posiadanie wiedzy z konkretnej dziedziny, warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań;
- umiejętność zastosowania posiadanych informacji w praktyce przy wykonywaniu obowiązków;
- umiejętność doboru odpowiednich narzędzi lub technologii w celu wykonania zadania;





Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania c.d.

- znajomość przepisów niezbędnych do właściwej realizacji obowiązków;
- umiejętność wyszukania i zastosowania właściwych przepisów odpowiednich do rodzaju sprawy;
- rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.



Zorientowanie na osiągnięcie celów

- planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań;
- umiejętność identyfikacji celów, określania ram czasowych działania, przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań;
- ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu.



Zorientowanie na osiągnięcie celów c.d.

- opracowywanie planów na odpowiednim poziomie szczegółowości i możliwych do realizacji;
- planowanie sposobu osiągnięcia celów, sprawdzanie realizacji działań z planem;
- dostosowanie planów i organizacji pracy do zmieniających się okoliczności;
- wykazywanie zaangażowania w realizacji celów.





Inne kryteria

- umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych;
- znajomość języka obcego;
- skuteczna komunikacja;
- umiejętność współpracy;
- pozytywne podejście do klienta;
- umiejętność negocjowania;





Inne kryteria c.d.

- podejmowanie decyzji;
- zarządzanie zasobami;
- zarządzanie personelem;
- radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych;
- samodzielność i inicjatywa;
- odpowiedzialna kreatywność;
- umiejętności analityczne.



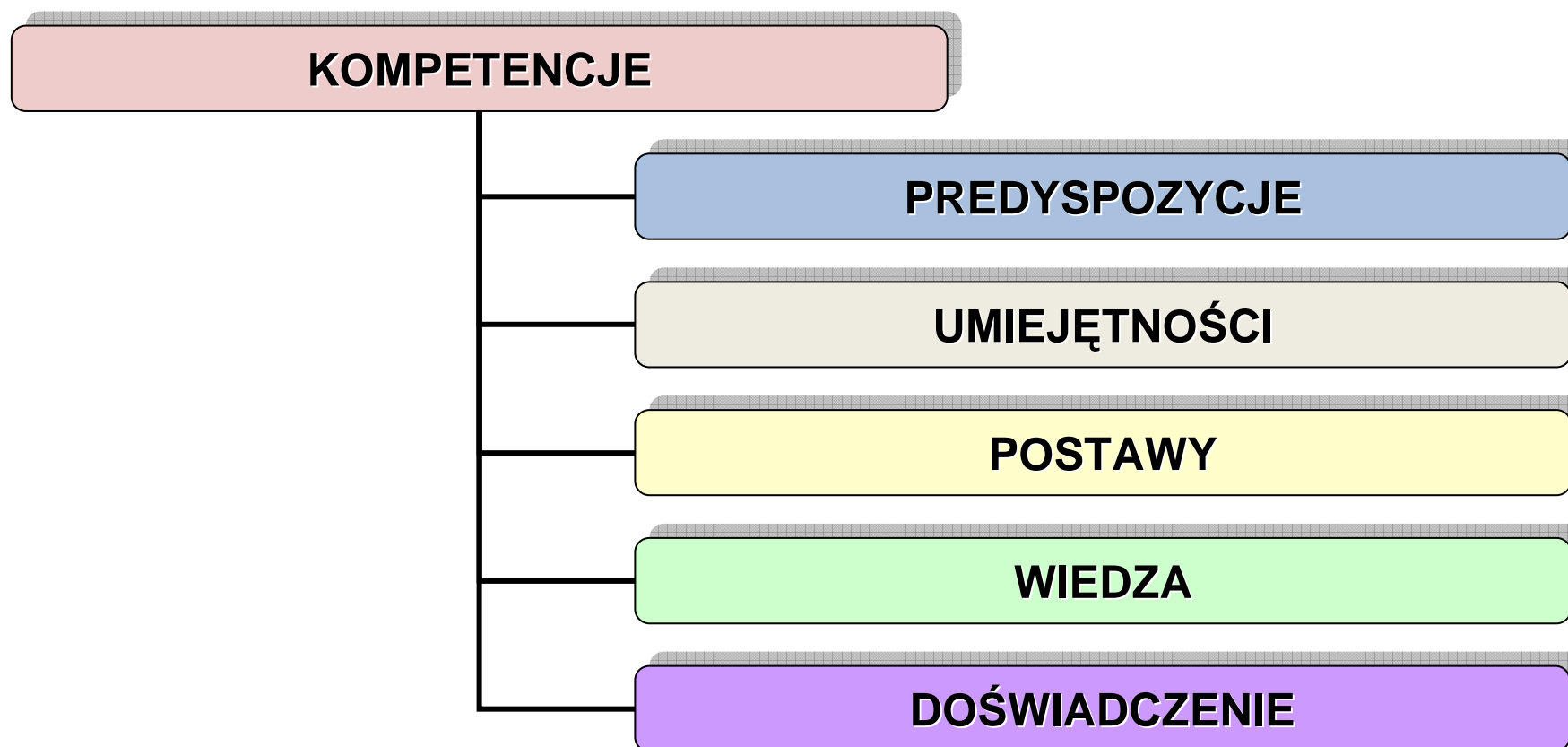


Kompetencje

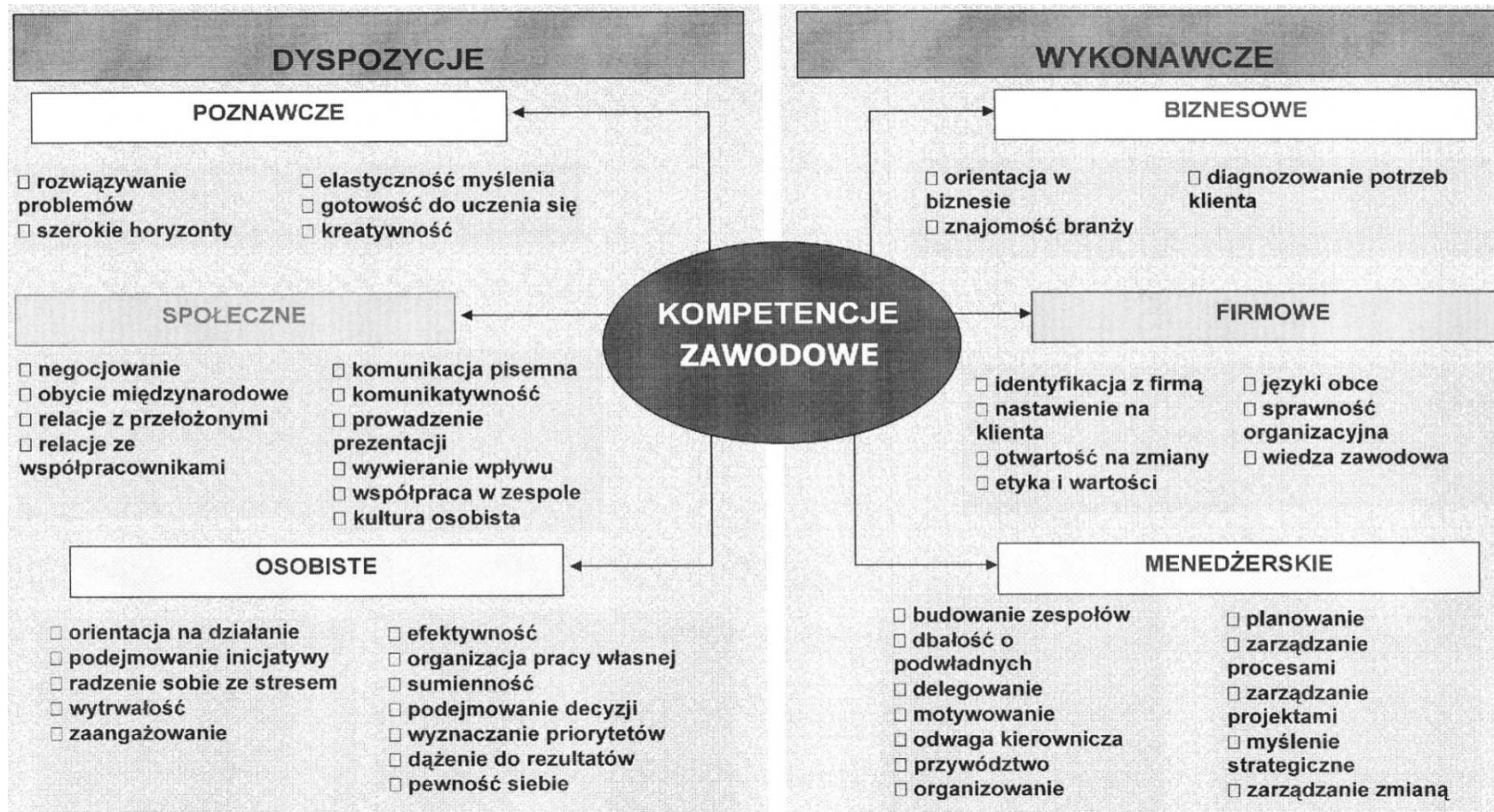


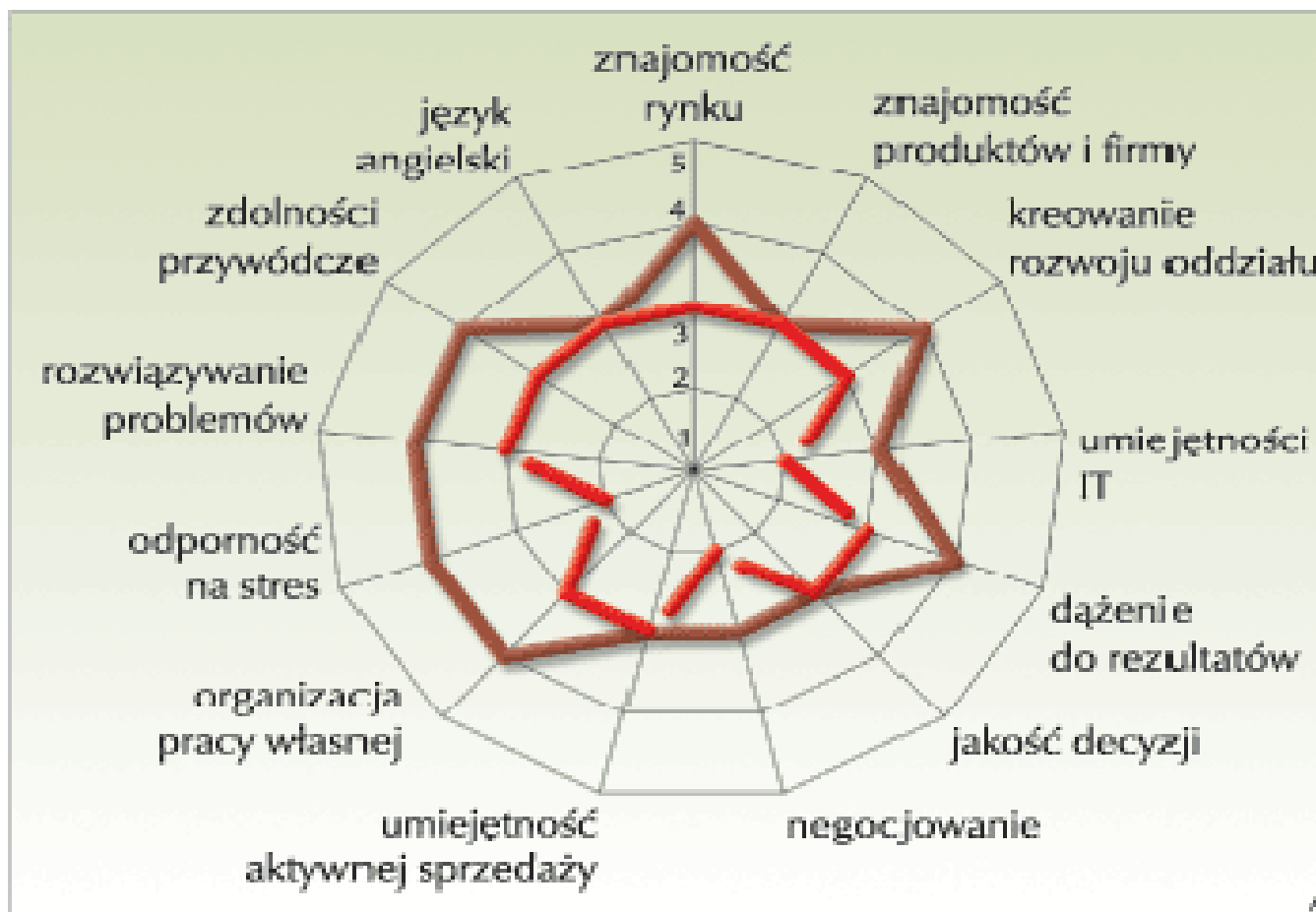


Definicja kompetencji



Przykłady kompetencji

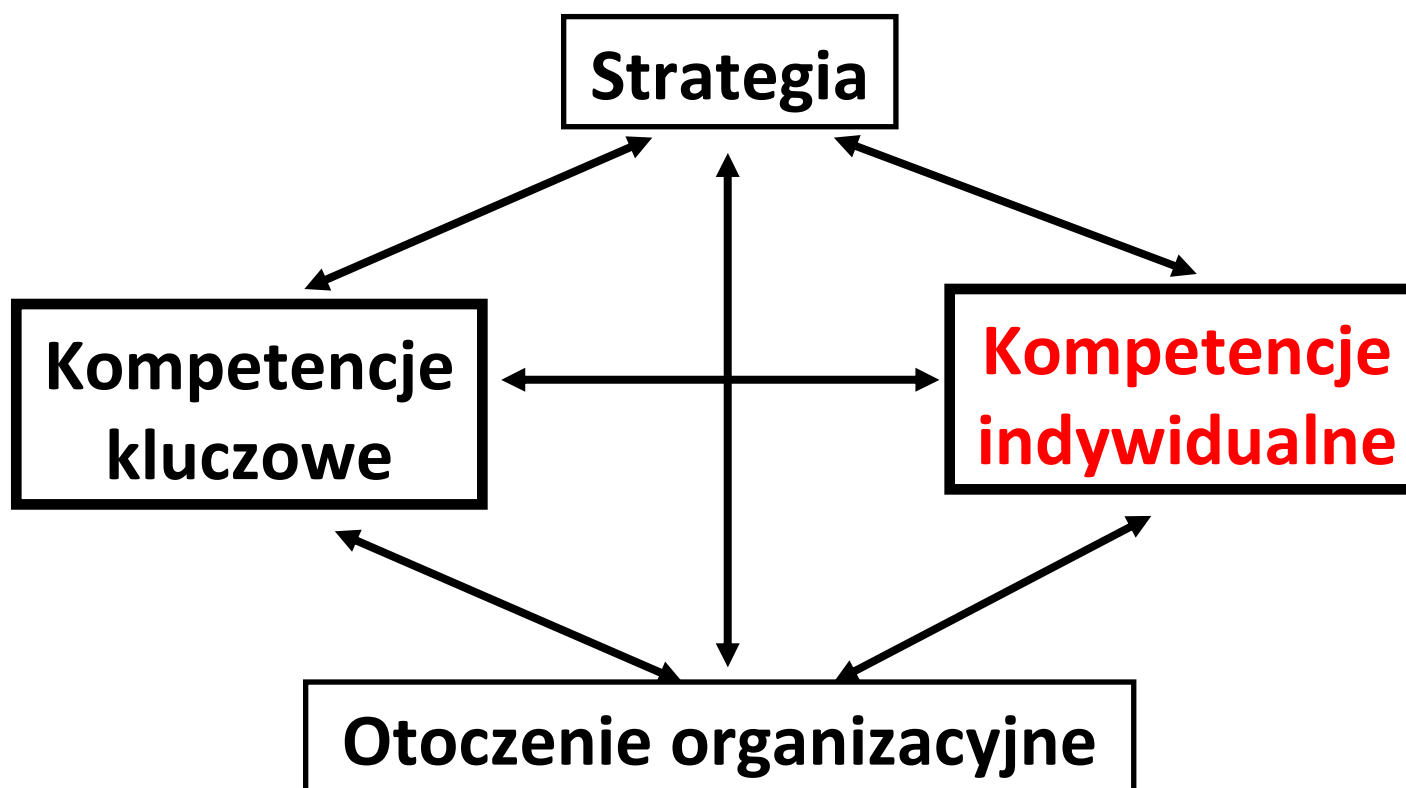




źródło: materiały edukacyjne Profirmy, G. Filipowicz, Sopot, Warszawa 2008



Zarządzanie kompetencjami



źródło: opracowanie własne



Metody i techniki oceny



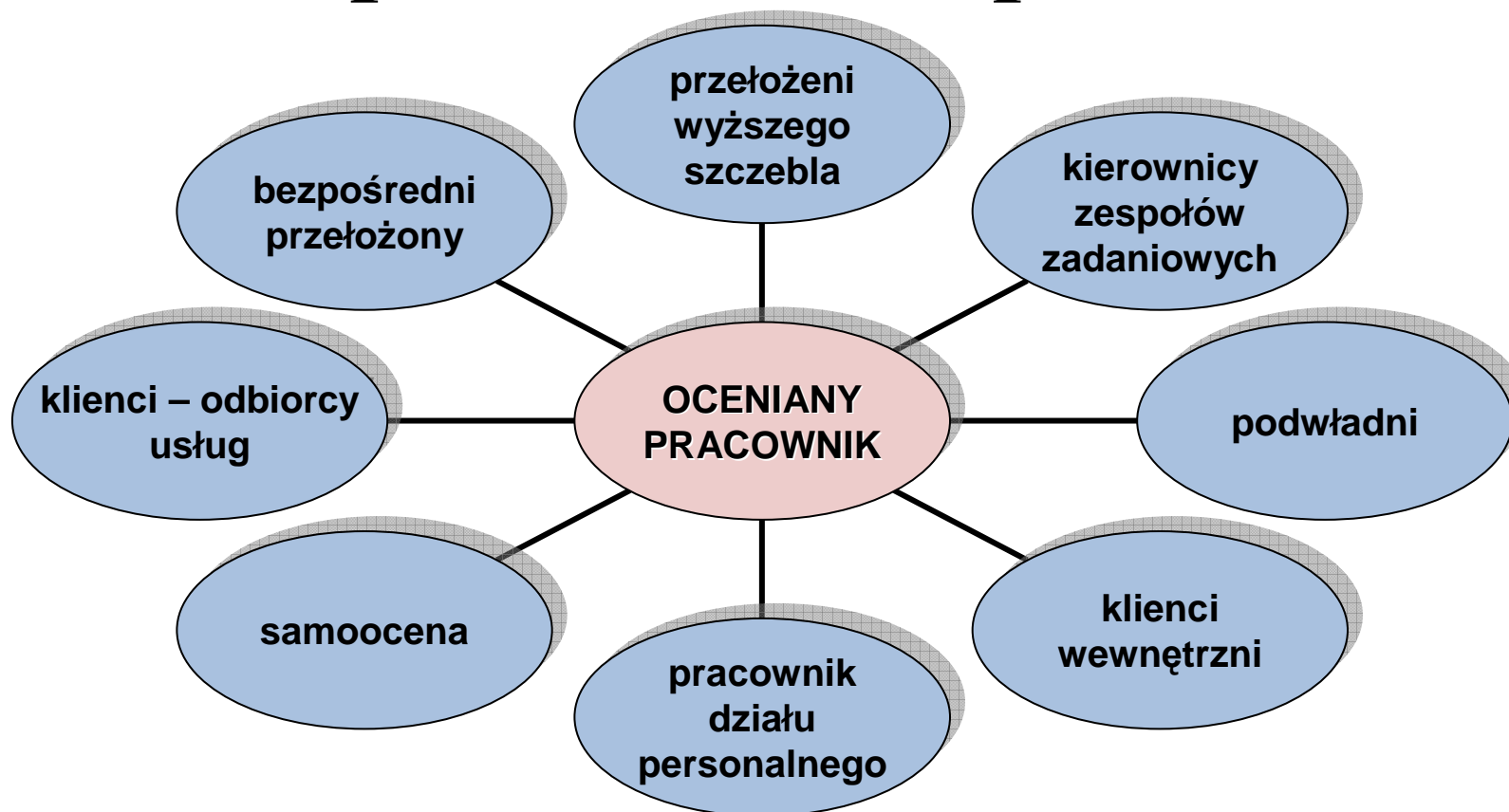


Metody i techniki oceny

- ranking;
- metoda porównania parami;
- metoda rozkładu normalnego (tzw. rangowanie);
- rejestr wydarzeń krytycznych;
- metoda opisowa.



360-stopniowa ocena pracownika



źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sidor-Rządkowska:

Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 67



Ocena 360 stopniowa - organizacja

- wybór oceniających;
- opracowanie formularzy;
- poinformowanie zarówno ocenianych, jak i oceniających o zasadach i procedurach oceny;
- dokonanie oceny przez poszczególne osoby (grupy osób);
- przygotowanie raportów oceny.





Ocena 360 stopni

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Dostarcza obszernych informacji o zachowaniach warunkujących efektywność. • Może być wykorzystana do zidentyfikowania wzorców zachowań pracownika (do podjęcia decyzji o awansie, dalszej ścieżce kariery, planowaniu sukcesji). • Daje obraz zgodności zachowań pracownika z kluczowymi wartościami firmy. • Pomaga zidentyfikować źródła problemów nieprawidłowo funkcjonujących zespołów; wskazuje właściwe rozwiązania. • Daje szansę poprawy efektywności, wynajduje obszary wymagające zmian. • Jest doskonałym źródłem danych dla ustalania wzrostu płac, informacji dla procedur kontroli jakości oraz systemów mierzenia wydajności. • Dzięki niej jest znana opinia klientów przy projektowaniu stanowisk i procesów w działach sprzedaży oraz obsługi klientów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wymaga dużej ilości czasu i wysiłku wielu osób, w związku z czym jest kosztowna. • Zbyt duża liczba osób oceniających. • Istnieje ryzyko, że wybór przez pracownika grupy oceniającej był tendencyjny i nie jest ona reprezentatywna. • Nie widać istotnych różnic w opinii, jeśli chodzi o kompetencje. • Jest uciążliwa, wymaga zatrudnienia niezależnego administratora. • Niekoniecznie musi pasować do kultury organizacji.

źródło: A.Gick, M.Tarczyńska: *Motywowanie pracowników*, PWN, Warszawa 1999, s. 151





Ocena pracownicza - determinanty

- Kalendarz systemu ocen:
 - terminy;
 - struktura oceniania;
 - zakresy związane z oceną zadań;
 - obieg dokumentów.
- Procedury odwoławcze.
- Postępowanie w przypadkach szczególnych (np. przy zmianie stanowiska pracy, dłuższej nieobecności w pracy, krótki okres pracy itp.).



Ocena pracownicza - formy

- **Tell and sell (powiedz i oczekuj wykonania)** – formuła zakłada, że przełożony powie to, co ma do powiedzenia, a pracownik biorący udział w rozmowie zastosuje się do tych wskazówek bez dyskusji, komentarza.
- **Tell and listen (powiedz i wysłuchaj)** - formuła polega na przekazaniu przez przełożonego informacji uzyskanych podczas rozmowy oceniającej i wysłuchaniu, co pracownik ma w tych poruszanych kwestiach do powiedzenia.
- **Problem solving (rozwiązywanie problemów)** – formuła polega na przedstawieniu problemu, który został ujawniony podczas oceny i rozwiązaniu go.

Ocena pracownicza - warunki

- należy zadbać o czas i miejsce;
- pomóc ocenianemu przygotować się do rozmowy (np. informując go wcześniej o terminie) – zadbać o stopień świadomości pracowników na temat celowości przeprowadzenia oceny;
- przygotować się do rozmowy, przeanalizować: zakres pracy ocenianego, wymagania kwalifikacyjne na stanowisku przez niego zajmowanym;
- należy przeanalizować kwalifikacje ocenianego, przebieg rozwoju pracownika w ramach stanowiska (szkolenia).



Ocena pracownicza - rozmowa

Oceniający powinien przed przystąpieniem do oceny (rozmowy):

- dokładnie zapoznać się z opisem stanowiska pracy i związanymi z nim obowiązkami;
- sięgnąć do dokumentów określających ustalone podczas poprzedniej rozmowy oceniającej cele i zadania dla każdego pracownika.





Ocena pracownicza - rozmowa

Oceniający powinien na zakończenie oceny (rozmowy) ustalić nowe cele i zadania dla pracownika.

Samo podsumowanie oceny okresowej musi zawierać elementy pozytywne, budujące dla pracownika, zachęcające go do dalszych wysiłków.

Rozmowa oceniająca powinna mieć charakter dialogu z informacją zwrotną (feedback), dzięki której oceniany uzyskuje informacje na temat funkcjonowania w organizacji oraz ma możliwość przedstawienia swoich oczekiwań i potrzeb.





Ocena pracownicza - rozmowa

Oceniający powinien podczas oceny (rozmowy):

- przeprowadzić analizę wyników ocenianego; ocena ta musi być poparta dokładnymi opisami jego zachowań - zarówno pozytywnych i godnych pochwały, jak i tych wymagających korekty;
- nakłaniać pracownika do wspólnej oceny efektów jego pracy i stopnia realizacji ustalonych zadań oraz osiągania wyznaczonych celów; rozmowę należy kierować w taki sposób, aby to sam oceniany wskazywał obszary do usprawnienia; należy poprosić również o przedstawienie własnej samooceny.





Ocena pracownicza – omawiane zagadnienia

- główne obowiązki wykonywane przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie oraz sposób ich realizacji, z uwzględnieniem spełniania przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny;
- trudności napotymane przez ocenianego w trakcie realizacji zadań;
- kierunki dalszego rozwoju zawodowego i potrzeby szkoleniowe ocenianego.





Ocena – na piśmie „raport”

- przyznanie ocen cząstkowych odpowiednio do poziomu spełniania przez ocenianego każdego z kryteriów obowiązkowych i kryteriów wybranych przez oceniającego, w trakcie wykonywania przez ocenianego głównych obowiązków, wynikających z opisu zajmowanego stanowiska pracy;
- sporządzenie uzasadnienia ocen cząstkowych;
- ustalenie ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny – przez wyliczenie średniej arytmetycznej z ocen cząstkowych.





Ocena – na piśmie „raport”

- przyznanie oceny pozytywnej bądź negatywnej;
- wpisanie jej do arkusza wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego ocenianego.





Zniekształcenia oceny

Zewnętrzne

- manipulacje ze strony osoby ocenianej;
- niejasno zdefiniowanie kryterium oceny;
- kontekst sytuacyjny;
- presja czasu.

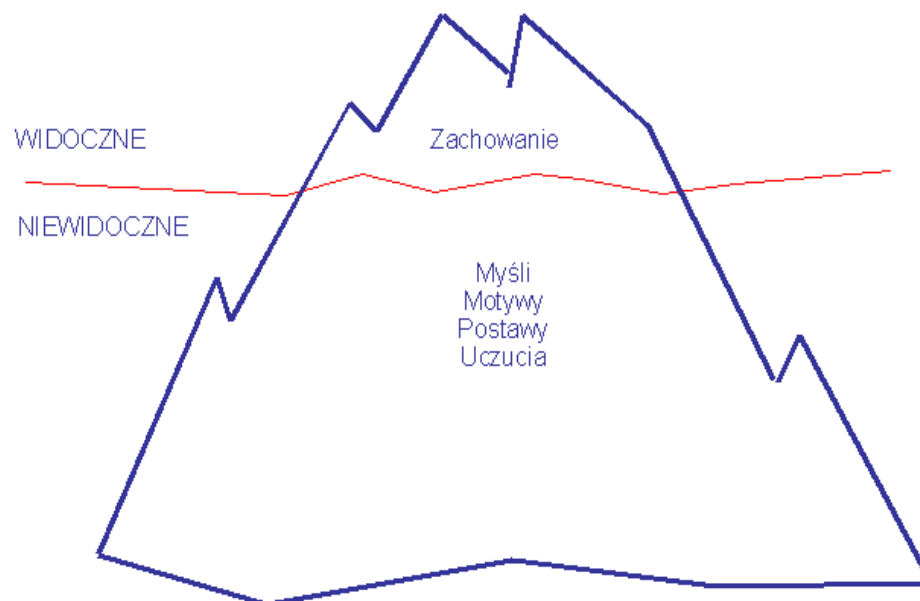
Wewnętrzne

- osobowość;
- nastrój osoby ocenianej.





Zniekształcenia oceny



źródło: materiały edukacyjne WYG Int'l, Poznań 2009

Spostrzeganie ludzi jest subiektywne - zależy od tego, kto obserwuje - tę samą osobę inni mogą oceniać zupełnie inaczej. Oceniamy się przez własne intencje. Ludzie oceniają nas przez czyny.





Zniekształcenia oceny

- efekt halo;
- dramatyczne zdarzenia;
- sympatia i antypatia;
- efekt pierwszeństwa i ostatniego wrażenia;
- efekt aureoli;
- efekt hierarchii;
- efekt naśladownictwa;
- błąd projekcji;
- błąd pobłażliwości i surowości.





Ocena - funkcje

- informacyjna;
- diagnostyczna;
- korekcyjna;
- motywacyjna;
- poznawcza;
- kulturotwórcza;
- rozwojowa.





Wykorzystanie ocen pracowniczych

Ocena może być skutecznym narzędziem wpływu, ponieważ:

- dostarcza informacji zwrotnych pracownikowi;
- motywuje;
- kształtuje relacje pracownicze;
- kształtuje kulturę organizacyjną;
- daje możliwości weryfikacji skutków zmiany zachowań pracowników;
- jest bodźcem do dalszego rozwoju;
- ocena 360 stopni może być traktowana jako możliwość wdrożenia idei partycypacyjnego zarządzania.





Dziękuję za uwagę

