



Materiały szkoleniowe z tematu pn.

„NOWOCZESNE TECHNIKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI”





Program szkolenia

„NOWOCZESNE TECHNIKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI”

Dzień I

09.45 - 10.00 rejestracja uczestników (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

10:00 - 12:00 szkolenie

- Rozpoczęcie szkolenia: przedstawienie się, kontrakt grupowy, przedstawienie planu i celów szkolenia, wykonanie pretestu (30 min.).
- Teoria zarządzania. Podstawowe procesy, zasady i cykl zarządzania kadrą w jednostce organizacyjnej – wykład z prezentacją multimedialną (20 min).
- Warsztat: Funkcje kierowania – praktyczne aspekty (25 min).
- Typy i style przywódcze – wykład i prezentacja multimedialna (15 min).
- Warsztat: Dopasowanie stylu przywództwa do sytuacji i dojrzałości zespołu (30 min).

12:00 - 12:15 przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

12:15 - 14:00 szkolenie

- Podstawy zarządzania pracą zespołu, zarządzanie energią zespołu, zaangażowanie w sukces przedsięwzięcia, elastyczność pracy zespołowej, wypracowywanie kompromisów, umiejętność dostosowania przydziału zadań do poziomu rozwoju, stylu pracy i predyspozycji pracownika – wykład z prezentacją multimedialną (25 min).
- Warsztat: Efektywne i praktyczne techniki zwiększające skuteczność pracy w zespole (25 min).
- Zarządzanie konfliktem, konflikty interpersonalne i grupowe, obawa przed niepowodzeniem, agresja i wrogość, przeciążenia i frustracje, nadmierne wymagania – wykład z prezentacją multimedialną (25 min).
- Warsztat: Sposoby rozwiązywania konfliktów (30 min).

14:00 - 15:00 przerwa obiadowa



15:00 – 17.00 szkolenie

- Postawa asertywna w radzeniu sobie w trudnych sytuacjach – wykład z prezentacją multimedialną (15 min).
- Warsztat: Zastosowanie praktycznych technik asertywnych w trudnych sytuacjach (25 min).
- Radzenie sobie ze stresem kierowniczym, syndrom wypalenia zawodowego - wykład z prezentacją multimedialną (10 min).
- Warsztaty: przeszkody i blokady w dążeniu do celów, ich interpretacja i doświadczenie (20 min).
- Efektywne i praktyczne techniki negocjacyjne, rozpoznawanie różnych typów rozmówców – wykład z prezentacją multimedialną (20 min).
- Warsztaty: negocjowanie - rozwijanie umiejętności docierania do każdej osoby, uświadomienie własnych atutów w procesie negocjacji (25 min).
- Podsumowanie I dnia szkolenia (5 min.).

Dzień II

08.45 - 09.00 rozpoczęcie drugiego dnia szkolenia (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

09:00 - 11:00 szkolenie

- Komunikacja w organizacji - układy komunikacyjne, proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji, komunikacja a budowa celów, procesów realizacji i mechanizmów kontrolnych wewnątrz organizacji – wykład z prezentacją multimedialną (30 min).
- Warsztaty: bariery komunikacyjne i praktyczne techniki poprawy skuteczności komunikacji (30 min).
- Rodzaje motywacji, zasady i procedury motywowania pozapłacowego, rola potrzeb i oczekiwań pracowników w doborze właściwych motywatorów – wykład z prezentacją multimedialną (30 min).
- Warsztaty: konstruktywna krytyka, pochwała, rozmowa korygująca (30 min).

11:00 - 11:15 przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

11:15 - 13:00 szkolenie

- Cele i rodzaje systemów oceniających, metody skutecznego oceniania – wykład z prezentacją multimedialną (30 min).
- Warsztat: Błędy w ocenianiu, warunki obiektywnej oceny (25 min).



- Cele rozmowy oceniającej, wyznaczanie obszarów rozwoju, motywująca funkcja rozmowy – wykład z prezentacją multimedialną (30 min).
- Warsztat: samoocena a ocena przełożonego – jak dojść do consensusu w sytuacji rozbieżności (20 min).

13:00 - 14:00 przerwa obiadowa

14:00 – 16.00 szkolenie

- Rozwój zasobów ludzkich poprzez różne formy doskonalenia zawodowego – wykład z prezentacją multimedialną (20 min).
- Warsztaty: dostosowanie form doskonalenia zawodowego do potrzeb pracowników i organizacji (25 min).
- Zarządzanie wiedzą w urzędzie – wykład z prezentacją multimedialną (20 min).
- Warsztaty: planowanie karier (25 min).
- Sesja pytań i odpowiedzi (10 min).
- Zakończenie szkolenia: podsumowanie, wręczenie zaświadczeń, zamknięcie grupy, posttest (20 min).





Skrypt

„Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi”



**SPIS TREŚCI**

I. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – WPROWADZENIE	3
1. TEORIA ZARZĄDZANIA	3
2. PODSTAWOWE PROCESY, ZASADY I CYKL ZARZĄDZANIA KADRĄ W JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ.....	4
3. FUNKCJE KIEROWANIA	6
4. TYPY I STYLE PRZYWÓDZTWA	7
II. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – ZAGADNIENIA PSYCHOLOGII PRACY	11
1. PODSTAWY ZARZĄDZANIA PRACĄ ZESPOŁU, ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W SUKCES PRZEDSIĘWZIĘCIA	11
2. EFEKTYWNE I PRAKTYCZNE TECHNIKI ZWIĘKSZAJĄCE SKUTECZNOŚĆ PRACY W ZESPOLE	13
3. ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM, POSTAWA ASERTYWNA W RADZENIU SOBIE W TRUDNYCH SYTUACJACH.....	15
4. RADZENIE SOBIE ZE STRESEM	20
5. EFEKTYWNE I PRAKTYCZNE TECHNIKI NEGOCJACYJNE	24
III. SKUTECZNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA	30
1. BUDOWANIE KLIMATU SPRZYJAJĄCEGO KOMUNIKACJI WENĘTRZNEJ	30
2. UKŁADY KOMUNIKACYJNE W ORGANIZACJI	31
3. BARIERY KOMUNIKACYJNE	33
4. EFEKTYWNE NARZĘDZIA KOMUNIKACJI	34
IV. EFEKTYWNE MOTYWOWANIE.....	37
1. RODZAJE MOTYWACJI.....	37
2. TECHNIKI MOTYWOWANIA	40
3. INFORMACJA ZWROTNA – FEEDBACK	42
V. OCENIANIE I COACHING.....	44
1. OCENY OKRESOWE.....	44
2. COACHING I ZARZĄDZANIE ROZWOJEM	48
A. JAK UZYSKAĆ ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA W REALIZACJĘ CELU	49
B. SPOTKANIE POŚWIĘCONE ANALIZIE WYNIKÓW	50
C. DOSTOSOWANIE STYLU COACHINGU DO POTRZEB PRACOWNIKA.....	51
D. CZTERY STYLE COACHINGU	52
BIBLIOGRAFIA	56





I. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – WPROWADZENIE

1. TEORIA ZARZĄDZANIA

„(...) jedyne „zasoby” zdolne do powiększania się – to zasoby ludzkie. Wszystkie inne podlegają prawom mechaniki. Można je wykorzystywać lepiej lub gorzej, ale nie mogą one dać więcej, niż suma tego, co włożono. (...) Ze wszystkich pozostających do dyspozycji zasobów jedynie człowiek może sam przez się rosnąć i rozwijać się”¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów².

Podstawy pierwszej teorii zarządzania zwanej nauką stworzył F. Taylor. Hasłem przewodnim tego nurtu było efektywne wykorzystanie ludzi podczas pracy. Od 1920 r. pojawiła się orientacja zwana klasyczną teorią organizacji, przedstawicielami której byli H. Fayol i L. Urwick. W centrum ich uwagi były problemy wzrostu efektywności działania organizacji jako całości. W latach 1930 – 1950 dominował nurt stosunków międzyludzkich (human relations). Przedstawiciele tego nurtu – E. Mayo i F. Roethlisberger – zwracali uwagę na konieczność uwzględniania w procesie pracy stosunków pomiędzy kierownikami i pracownikami oraz samymi pracownikami. Na początku lat pięćdziesiątych, po okresie stosunków międzyludzkich powstaje nurt behawiorystyczny. Przedstawiciele - D. McGregor, P. Drucker – wskazywali na potrzebę harmonizowania celów organizacji z indywidualnymi celami pracowników. W literaturze przedmiotu okres ten nazywamy jest erą zasobów ludzkich (human resources)³.

Współczesne teorie zarządzania odzwierciedlają aktualną sytuację przedsiębiorstw i organizacji, które zmagają się z zupełnie innymi problemami, niż te sprzed kilkudziesięciu lat. Stabilne otoczenie, w miarę niezmiennie zasady prawne, stały rozwój rynku, przewidywalna przyszłość przeszły do historii. Obecnie menedżerowie działają w obliczu globalizacji działalności gospodarczej, silnej konkurencji, nastawienia na jakość i wydajność, konieczności podejmowania szybkich decyzji w sytuacjach, kiedy nie ma czasu na dokładne analizy. Z tego też względu nie ma możliwości zastosowania jednej tylko z istniejących teorii zarządzania, za to pojawiła się konieczność wykorzystywania wszystkich tych elementów, które mogą organizacji przynieść w danym momencie korzyść.

Wraz z ewolucją rynku, a także w świetle kolejnych teorii dotyczących ludzi w organizacji, zmieniła się rola zarządzania ludźmi, a w konsekwencji działu personalnego. Lata dziewięćdziesiąte przyniosły polskiej gospodarce Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowoczesnym stylu.

¹ Peter.F. Drucker, „Praktyka zarządzania”, Biblioteka nowoczesności, Kraków 1998.

² Michael Amstrong, „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”, Warszawa 2010.

³ Ryszard Walkowiak, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Printed in Poland, Toruń 2007.





W ostatnich pięciu latach można zaobserwować wzrost znaczenia nowych trendów w HR. Mowa tutaj między innymi o:

- **projektowaniu indywidualnych ścieżek kariery zawodowej** i to nie tylko dla menedżerów;
- **work-life balance** - zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników - zauważono bowiem, że sprzyja to zwiększeniu efektywności i zadowolenia z pracy;
- **marketing wewnętrzny** – pozwala tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla organizacji, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie;
- **marketing stanowisk pracy** – jest sztuką analizowania i atrakcyjnego kształtowania stanowisk i warunków pracy, komunikowania o tym zatrudnionym (czyli własnym pracownikom) oraz potencjalnym pracownikom (czyli kandydatom do pracy);
- **zarządzanie kompetencjami** – wynagradzanie za kompetencje jest najnowszym podejściem do kształtowania systemu wynagrodzeń w organizacji. Metoda ta jest szczególnie użyteczna w organizacjach, w których pracownicy muszą się wykazać elastycznością, wielofunkcyjnością oraz nieustannym dążeniem do poszerzania swoich umiejętności i kwalifikacji.

2. PODSTAWOWE PROCESY, ZASADY I CYKL ZARZĄDZANIA KADRĄ W JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ

Strategia personalna to świadomy wybór długookresowych celów i zasad postępowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożenie tej strategii personalnej powinno obejmować następujące procesy:

- strategiczne pozyskiwanie pracowników – transfery wewnętrzne i redukcja zatrudnienia to kluczowe zabiegi personalne;
- selekcja – obok znanych procedur selekcyjnych wykorzystuje się obecnie nowe rozwiązania, takie jak Assessment Center (ośrodek zintegrowanej oceny), czyli ośrodki oceny przydatności kandydatów;
- adaptacja – coraz szerzej wykorzystuje się „instytucję” opiekuna stażowego oraz ocenę pracy stażysty na podstawie wykonanych przez niego na stażu zadań;
- planowanie kariery – do repertuaru działań związanych z tworzeniem idealnych kadr często dołącza się system samokształcenia. Niektóre firmy opracowują własne materiały służące samorozwojowi pracownika w postaci podręczników, zeszytów czy zbiorów ćwiczeń, dzięki którym pracownik przy pomocy swojego przełożonego, którego nazywa się wtedy coachem, może opracować plan swojej kariery i rozwoju w roli zawodowej;



- planowanie sukcesji – proces ten pomaga przygotować sukcesorów na najważniejsze stanowiska kierownicze. Obecnie opiera się go na idei mentoringu, czyli korzystania z doświadczenia wybitnych pracowników firmy, którzy uczestniczą w procesie doskonalenia, kształtowania i przygotowywania swoich sukcesorów;
- motywowanie – w coraz większym stopniu opiera się dzisiaj na pozapłacowych formach wynagradzania pracowników. Do form tych zalicza się m.in.: elastyczny czas pracy, zespołowe formy organizacji pracy, samodzielne i odpowiedzialne zadania, jasną i wzbudzającą entuzjazm misję i wizję firmy, jak również dodatkowe wyposażenie (laptop, telefon komórkowy, samochód służbowy), wyjazdy zagraniczne, ubezpieczenia, itp.;
- ocena – obok znaczenia dyscyplinującego pełni obecnie ważną rolę motywacyjną poprzez dostarczenie pracownikowi informacji na temat poziomu wykonania przez niego pracy. Opiera się zwykle na kryteriach dotyczących skuteczności działania, inicjatywy, współpracy, twórczości, zdyscyplinowania pracownika;
- szkolenia – proces służący zbliżeniu cech i kwalifikacji pracowników do idealnego profilu zawodowego specjalisty, kierownika czy menedżera najwyższego szczebla. Nowoczesne firmy zwracają coraz większą uwagę na nieszablonowe formy kształcenia, które – obok zwiększania zasobu wiedzy – dają szansę nauczenia się nowych umiejętności, np. z zakresu kierowania zespołem, kształtowania własnego wizerunku w roli zawodowej czy wykształcenia umiejętności przywódczych⁴;
- wynagradzanie – opracowanie i wdrożenie systemu wynagradzania ma na celu zwiększenie motywacji, odpowiedzialności i zaangażowania w pracę.

Celem wymienionych procesów jest efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie zasobów ludzkich. Aby zrealizować ten cel ważne jest dopasowanie poszczególnych procesów do cyklu efektywności pracowniczej.

Cykl efektywności pracowniczej obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności i umiejętności pracowniczych służących zaspakajaniu potrzeb organizacji. W analizie tego cyklu można wyróżnić następujące po sobie 4 fazy:⁵

- początkowa – stan rozwoju charakterystyczny dla pracowników nowych, mało doświadczonych w wykonywaniu stawianych zadań. Dla organizacji jest to faza nakładów, inwestowania w rozwój pracownika;
- wzrostu – to stan rozwoju charakterystyczny dla pracowników z kilkumiesięczną praktyką zawodową. Osoby te są zazwyczaj dynamiczne, skłonne do podejmowania wielu działań, których celem jest osiągnięcie przez nich wyższych szczebli w hierarchii organizacyjnej;
- dojrzałości – określa się ją również fazą profesjonalistów zawodowych;
- spadku – stan charakterystyczny dla osób, których staż pracy w danej firmie jest już bardzo długi i u których potencjał efektywności systematycznie się wyczerpuje.

⁴ Lidia Zbiegień – Maciąg (red.), „Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem”, Kraków 2006.

⁵ Tamże.



3. FUNKCJE KIEROWANIA

Kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów⁶. Przez proces rozumiemy systematyczny sposób robienia czegoś. Kierowanie określamy jako proces, dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane działania dla osiągnięcia pożądaných celów.

Przedstawiona definicja wskazuje, że kierownicy korzystają ze **wszystkich** zasobów organizacji – pieniędzy, wyposażenia, informacji, a nie jedynie ludzi – do osiągnięcia celów. Ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji, lecz kierownicy ograniczaliby swoje osiągnięcia, gdyby nie korzystali także z innych dostępnych zasobów organizacyjnych. Kierowanie wiąże się z osiąganiem „ustalonych celów” organizacji. To oznacza, że kierownicy dowolnej organizacji chcą osiągnąć konkretne wyniki. Wyniki te są oczywiście właściwe tylko danej organizacji. Jakikolwiek by one były, kierowanie jest procesem, za pomocą którego są one osiągnane.

Jednak o zachowaniu kierowniczym możemy mówić wtedy, gdy:

- osoba kierująca posiada pewien zestaw nagród i kar, które może wykorzystywać do spowodowania realizacji wcześniej zawartej umowy dotyczącej zadania;
- osoba kierująca podejmuje aktywne, bezpośrednie próby oddziaływania na podwładnych służące realizacji zawartej umowy.

Podstawowe funkcje kierownicze to:

- **planowanie** – wskazuje, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania. Działania te są zazwyczaj oparte na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie na przeczuciu;
- **organizowanie** – oznacza, że kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji. Efektywność organizacji zależy od jej umiejętności gospodarowania zasobami dla osiągnięcia celów. Jest oczywiste, że im bardziej będzie zintegrowana i skoordynowana praca organizacji, tym większe będą jej efekty. Częścią pracy kierownika jest osiągnięcie takiej koordynacji;
- **przewodzenie** – określa, w jaki sposób kierownicy kierują podwładnymi i wpływają na nich, by wykonywali potrzebne zadania. Przez wytworzenie odpowiedniej atmosfery ułatwiają podwładnym pełne wykorzystanie możliwości;
- **kontrolowanie**, oznacza, że kierownicy starają się zapewnić to, by organizacja zmierzała do swych celów. Jeśli jakaś część organizacji lub jej pracownik podąża w złym kierunku, kierownicy starają się wykryć tego przyczyny i poprawić sytuację.

⁶ Ricky W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1998.





4. TYPY I STYLE PRZYWÓDZTWA

Przywództwo pojawia się, gdy usiłujemy wpłynąć na zachowanie innych ludzi. Przywództwo to sposób oddziaływania na innych.

Wczesne podejścia do badań nad przywództwem sugerowały wyższość jednych stylów kierowania nad innymi. Z biegiem czasu gromadzące się wyniki badań eksperymentalnych i obserwacyjnych ukazały, że zagadnienia związane z kierowaniem są dużo bardziej skomplikowane i nie sposób udowodnić wyższości jednego sposobu działania nad innym. Pojawiło się wiele prób uszeregowania i interpretacji często sprzecznych ze sobą wyników. Przedstawiona zostanie tutaj jedna z nich, teoria przywództwa sytuacyjnego Hersley'a i Blancharda⁷.

Przywództwo Sytuacyjne to jeden z bardziej skutecznych i powszechnie stosowanych modeli przywództwa. Opracowany w 1968 roku przez Paula Herseya i Kena Blancharda, opiera się na założeniu, iż dobry szef powinien dostarczać swemu podwładnemu tego, czego ten ostatni potrzebuje, by skutecznie realizować stawiane przed nim zadania. "Przywództwo" dlatego, że szef powinien opierać swój wpływ na podwładnych nie tylko na hierarchii służbowej, ale również na zbudowanym przez siebie autorytecie, który buduje poprzez swój sposób zarządzania. "Sytuacyjne" dlatego, że sposób zachowania przełożonego zależy od sytuacji w jakiej znajduje się jego podwładny.

Określanie Zadania

Fundamentem Przywództwa Sytuacyjnego jest odpowiednio określone zadanie. W jego bowiem kontekście oceniamy poziom gotowości podwładnego, a w konsekwencji decydujemy o stylu przywództwa. Zadanie i poziom gotowości pozwalają nam określić potrzeby pracownika.

Zadanie może być określane na trzech poziomach:

- **Poziom 1:** zadanie określone na poziomie stanowiska. Bardzo ogólne, zrozumiałe dla doświadczonych pracowników;
- **Poziom 2:** zadanie określone na poziomie głównych odpowiedzialności, zrozumiałe i adekwatne dla pracowników o pewnym poziomie doświadczenia;
- **Poziom 3:** zadanie określone na poziomie działań, niezbędne dla pracowników o małym doświadczeniu.

Prawidłowe określenie zadania jest warunkiem koniecznym do skutecznego stosowania stylów przywództwa. Nieprawidłowe jego określenie prowadzi do frustracji i niezrozumienia już na początkowych etapach "miękkiego" zarządzania.

⁷ James A. F. Stoner, Charles Wankel, „Kierowanie”, Warszawa 1997.





Poziom Gotowości

Sytuacja jest identyfikowana poprzez poziom gotowości pracownika do wykonania danego zadania. Poziom gotowości określany jest przez porównanie dwóch czynników: kompetencji oraz chęci pracownika do wykonania konkretnego zadania. Należy pamiętać, że wraz ze zmianą zadania może zmienić się poziom gotowości pracownika. Oprócz tego, ten sam pracownik może prezentować różne poziomy gotowości, w różnych zadaniach. I tak:

- **R-1 Nisko Kompetencje i Nisko Chęci** – negatywnie nastawiony pracownik do zadania, który nie potrafi samodzielnie, dobrze go wykonać i dlatego właśnie wykazuje niski poziom chęci. Brak sukcesu powoduje frustrację. Często dokładanie zadań pracownikom powoduje przesunięcie ich do tego poziomu;
- **R-2 Nisko Kompetencje lecz Wysoko Chęci** – pracownik wciąż niezdolny do samodzielnego wykonania zadania (niskie kompetencje), lecz pomimo tego bardzo umotywowany do jego wykonania. Często z powodu braku doświadczenia i nastawienia na niemożność wykonania zadania, młody pracownik wykazuje duży entuzjizm dla zadania, pomimo swoich niskich kompetencji;
- **R-3 Wysoko Kompetencje lecz Nisko Chęci** – występuje w dwóch wariantach. Pierwszy przy wystarczających kompetencjach posiada niskie chęci z powodu braku wiary we własne siły (w tym przypadku pomaga sukces). Drugi okazuje niski poziom chęci z powodu znudzenia zadaniem. Każdy z tych przypadków wymaga innego podejścia szefa;
- **R-4 Wysoko Kompetencje i Wysoko Chęci** – samodzielny i doświadczony pracownik, który jest zaangażowany w wykonywanie swojego zadania. Generalnie najlepszy, najłatwiejszy do pracy typ podwładnego.

Style Przywództwa

W zależności od poziomu gotowości, przełożony powinien zastosować adekwatny do niego styl przywództwa, który "wyposaży" pracownika w to, co jest mu niezbędne do samodzielnego wykonania zadania. Przełożony dysponuje dwoma typami zachowań, z których korzysta w różnych proporcjach. Są to zachowania relacyjne oraz zachowania zadaniowe. W Przywództwie Sytuacyjnym wyróżniamy cztery style przywództwa.

- **S-1 (Instruowanie), Wysoko Zadaniowe i Nisko Relacyjne** – w tym stylu celem jest wykształcenie umiejętności niezbędnych do wykonania zadania, żeby pozytywnie wpłynąć na chęci. Zachowania nisko relacyjne utrzymujemy, aby nie utrwałać złych zachowań, a wysoko zadaniowe - by zbudować kompetencje. Chcemy, żeby podwładny osiągnął mały sukces, aby go pozytywnie stymulował do dalszych działań;
- **S-2 (Sprzedawanie), Wysoko Zadaniowe i Wysoko Relacyjne** – tutaj celem szefa jest utrzymanie dobrego nastawienia podwładnego poprzez wysoki poziom zachowań relacyjnych i jednocześnie kształcenie umiejętności, aby stopniowo usamodzielniać pracownika;



- **S-3 (Wspieranie), Nisko Zadaniowe i Wysoko Relacyjne** – w tym stylu założeniem jest praca z podwładnym, który ma już odpowiednie kompetencje do wykonania zadania, lecz z jakichś powodów nie jest do niego pozytywnie nastawiony. Niski poziom zachowań zadaniowych wynika zatem z braku potrzeby pracy nad kompetencjami, które są wystarczające;
- **S-4 (Delegowanie), Nisko Zadaniowe i Nisko Relacyjne** – tutaj pracownik nie potrzebuje wielkiego zaangażowania ze strony szefa, ponieważ jego zaangażowanie i umiejętności są wystarczające do samodzielnego wykonania zadania.

Trzy największe błędy przy stosowaniu Stylów Przywództwa to:

- traktowanie R-1 jak R-4 – prowadzi do pozostawiania ludzi samym sobie;
- traktowanie R-4 jak R-1 – zabija inicjatywę oraz pokazuje brak zaufania;
- pozostawianie R-4 samemu sobie – nawet najlepsi pracownicy potrzebują oceny, zainteresowania, wyzwań oraz pochwały.

Dopasowanie Stylu

Podstawą do osiągnięcia sukcesu jest dopasowanie stylu przywództwa do poziomu gotowości pracownika. W przeciwnym razie pracownik nie dostaje bodźców adekwatnych do jego potrzeb. Niedopasowanie stylu prowadzi do frustracji.

Teoria przywództwa sytuacyjnego zakłada, że różne style kierowania sprawdzają się w różnych sytuacjach. Nie istnieje jeden idealny sposób kierowania ludźmi.

Skuteczny przywódca potrafi dostosować swój styl i metody działania do konkretnych, zmieniających się warunków, minimalizując przy tym wpływ swoich wrodzonych czynników osobowościowych. Najważniejsze obszary, które przywódca powinien brać przy wyborze stylu kierowania, to:

- relacje między pracownikami – im są one lepsze, tym łatwiej jest kierować zespołem;
- złożoność wykonywanych zadań – łatwiej jest kontrolować realizację prostych, ustrukturalizowanych zadań, niż takich, w których nie da się jasno określić najlepszego sposobu działania (np. organizowanie akcji promocyjnej);
- pozycja osoby kierującej – im wyższa jest pozycja kierownika, tym łatwiej jest akceptowana jego dominacja.

Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na stopień dojrzałości zespołu pracowniczego, o którym decydują:

- poziom kompetencji, kwalifikacje zawodowe, doświadczenie i umiejętności;
- zaangażowanie w zadanie i związana z tym chęć brania odpowiedzialności za realizację zadań;
- etap rozwoju, na którym pracownicy znajdują się jako zespół współpracujących ze sobą ludzi.



Stąd też w przypadku przywództwa sytuacyjnego ważne są dwa aspekty zachowań kierującego:

- nacisk na realizowane zadania – funkcja dyrektywna;
- nacisk na relacje interpersonalne – funkcja wspierająca.

Spełniając funkcje dyrektywną lider jednostronnie komunikuje pracownikowi, jaka jest jego rola, co, kiedy i jak ma zrobić. Spełniając funkcje wspierającą kierownik angażuje się w komunikację dwustronną. Słucha, zachęca i ośmiela pracowników, ułatwia porozumienie w zespole, włącza pracowników w procesy decyzyjne.

Przywództwo sytuacyjne:

- nie ma jednego skutecznego w każdych warunkach stylu zarządzania. Skuteczny lider – to taki, który umie dostosować swój styl i metody działania do konkretnych warunków;
- czynniki, które warunkują stosowany model przywództwa, to np. poziom kompetencji pracowników, struktura i stopień złożoności wykonywanych zadań, faza rozwoju grupy pracowniczej, faza rozwoju organizacji, pozycja lidera;
- ważne są dwa aspekty zachowań lidera – nacisk na realizowanie zadania (dyrektywność) oraz nacisk na relacje (wsparcie);
- nacisk na zadania – lider komunikuje pracownikom co, jak i kiedy mają zrobić. Wyznacza cele, organizuje, ustala ramy czasowe, wydaje polecenia i kontroluje;
- nacisk na relacje – podstawą jest dwu- lub wielostronna komunikacja, lider słucha, facylituje, włącza pracowników w procesy decyzyjne, udziela psychologicznego wsparcia i informacji zwrotnej.





II. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – ZAGADNIENIA PSYCHOLOGII PRACY

1. PODSTAWY ZARZĄDZANIA PRACĄ ZESPOŁU, ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W SUKCES PRZEDSIĘWZIĘCIA

Zarządzanie zespołem to działanie na wielu obszarach, związanych z pracą zespołu, w celu osiągnięcia najlepszych efektów pracy oraz dobrych relacji w zespole. Każdy zespół w trakcie swojego istnienia przechodzi kilka wyraźnych etapów. Każdy z tych etapów charakteryzuje się określonymi zachowaniami swoich członków oraz wymaga właściwych działań przełożonego w celu zwiększenia efektywności jego pracy.

Etapy formowania się zespołu :

- **formowanie** – grzeczność, bezosobowość, obserwowanie, ostrożność;
- **docieranie** – nie ujawnianie konfliktów, konfrontacje, stanie z boku, trudności, walka o pozycję;
- **normowanie** – rozwój umiejętności, ujawnianie problemów, ustalanie procedur, dawanie informacji zwrotnych;
- **współdziałanie** – obfitość pomysłów, elastyczność, otwartość, efektywność, bliskość, wspieranie.

Aby zwiększyć efektywność zespołu i przeprowadzić go przez kolejne etapy, ważna jest wiedza z zakresu zachowań zespołu i optymalnych działań lidera.

Tabela nr 1. Formowanie

ZACHOWANIA CZŁONKÓW ZESPOŁU	DZIAŁANIA LIDERA
<ul style="list-style-type: none"> • ustalanie ogólnych zasad działania zespołu; • niepewność; • podejrzliwość i obawa o sytuację zespołu; • poszukiwanie sensu istnienia zespołu; • baczne obserwowanie zachowania innych członków zespołu. 	<ul style="list-style-type: none"> • stwórz warunki wzajemnego poznania się wszystkich członków zespołu; • bądź wyczulony na potrzeby i oczekiwania poszczególnych członków zespołu; • podawaj jasne cele, wskazówki i informacje; • wyznaczaj zespołowi proste zadania; • podkreślaj znaczenie współpracy w realizacji zadań.

Źródło: James A. F. Stoner, Charles Wankel, „Kierowanie”, Warszawa 1997.



**Tabela nr 2. Docieranie**

ZACHOWANIA CZŁONKÓW ZESPOŁU	DZIAŁANIA LIDERA
<ul style="list-style-type: none"> zaczynają się ujawniać konflikty pomiędzy niektórymi członkami zespołu; próby rozstrzygnięcia różnicy zdań co do realizacji zadania; pojawia się poczucie zespołowej odpowiedzialności; zaczyna się rywalizacja o pozycję lidera; dalsza niejasność co do ról w zespole. 	<ul style="list-style-type: none"> pokazuj swoje zaangażowanie i pozytywne nastawienie; wyjaśnij zespołowi, że konflikty są zjawiskiem normalnym; rozwiązuj konflikty w sposób otwarty; daj zespołowi bardziej odpowiedzialne zadania; stosuj coaching dotyczący współpracy w zespole.

Źródło: James A. F. Stoner, Charles Wankel, „Kierowanie”, Warszawa 1997.

Tabela nr 3. Normowanie

ZACHOWANIA CZŁONKÓW ZESPOŁU	DZIAŁANIA LIDERA
<ul style="list-style-type: none"> możliwe jest nadmierne zdawanie się na lidera; znaczne ograniczenie konfliktów; dzielenie się informacjami i dyskutowanie; zespół nabiera spójności; wykształcają się harmonijne relacje pomiędzy członkami zespołu. 	<ul style="list-style-type: none"> wyznaczaj zespołowi coraz trudniejsze zadania; podawaj jasne wskazówki i informacje; dawaj zespołowi coraz więcej swobody; bądź wyculony na potrzeby zespołu; dodawaj zespołowi energii i entuzjazmu.

Źródło: James A. F. Stoner, Charles Wankel, „Kierowanie”, Warszawa 1997.

Tabela nr 4. Współdziałanie

ZACHOWANIA CZŁONKÓW ZESPOŁU	DZIAŁANIA LIDERA
<ul style="list-style-type: none"> ujawnia się poczucie lojalności wobec pozostałych członków zespołu; zespół może kryć członków o niższej wydajności pracy; zespół może zacząć rywalizować z innymi zespołami; zespół potrzebuje większej ilości informacji; zespół staje się bardziej twórczy, członkowie nabierają pewności siebie. 	<ul style="list-style-type: none"> przekazuj zespołowi potrzebne informacje; zachęcaj zespół do stałego rozwoju; zachęcaj do wymieniania się rolami; daj zespołowi coraz większą swobodę; wzmacniaj wzajemne zaufanie i zaangażowanie.

Źródło: James A. F. Stoner, Charles Wankel, „Kierowanie”, Warszawa 1997.





2. EFEKTYWNE I PRAKTYCZNE TECHNIKI ZWIĘKSZAJĄCE SKUTECZNOŚĆ PRACY W ZESPOLE

Prawdziwe zespoły powstają tam, gdzie kierownictwo organizacji jasno określa swoje wymagania co do efektywności.

Zespoły pracują efektywniej niż ludzie działający w pojedynkę lub w większych jednostkach organizacyjnych, szczególnie wtedy, gdy do wykonania zadania potrzebne są różnorodne umiejętności, doświadczenie i poglądy.

Osiągnięcie przez zespoły lepszych wyników koncentruje się wokół następujących kwestii:

- w zespole łączą się indywidualne doświadczenia jego członków, ich umiejętności i indywidualne doświadczenia, co powoduje, że umiejętności i doświadczenia zespołu przewyższają pojedyncze umiejętności jego członków;
- wspólne formułowanie celów oraz sposobów działania rozwija komunikację wewnątrz zespołu, pomaga w bieżącym rozstrzygnięciu problemów i sprzyja podejmowaniu inicjatyw;
- zespoły cechuje niepowtarzalny wymiar społeczny, który zwiększa efektywność pracy w jej aspekcie ekonomicznym i administracyjnym. Prawdziwy zespół nie powstanie, dopóki ludzie nie zdołają pokonać przeszkód uniemożliwiających im pracę. Zmagając się z przeszkodami i barierami, członkowie zespołów budują wzajemne zaufanie i uczą się polegać na zdolnościach innych osób uczestniczących we wspólnej pracy. Wzmacnia się przez to także zaangażowanie każdego członka w działania zmierzające do osiągnięcia celu całego zespołu. To właśnie przezwyciężanie przeszkód zmienia zwyczajną grupę ludzi w zespół. Obrany cel zyskuje wówczas na znaczeniu, członkowie wielokrotnieją swe wysiłki, zaś osiągnięte wyniki same w sobie stają się nagrodą.

Skuteczny zespół to taki, w którym:

- role i stosunki są akceptowane i rozumiane;
- występuje wzajemne wspieranie się, otwartość i zaufanie między członkami zespołu;
- oczekiwania i osiągnięcia w zakresie zadań są wysokie wśród członków okazujących inicjatywę, a wielka ilość energii zostaje skanalizowana ku efektywnej pracy;
- zaspokajane są potrzeby poszczególnych osób.

Nieskuteczny zespół to taki, w którym:

- role i wzajemne stosunki są niejasne, członkowie nie są pewni oczekiwań i zobowiązań wobec innych;
- członkowie są podejrzliwi wobec swoich wzajemnych motywów;



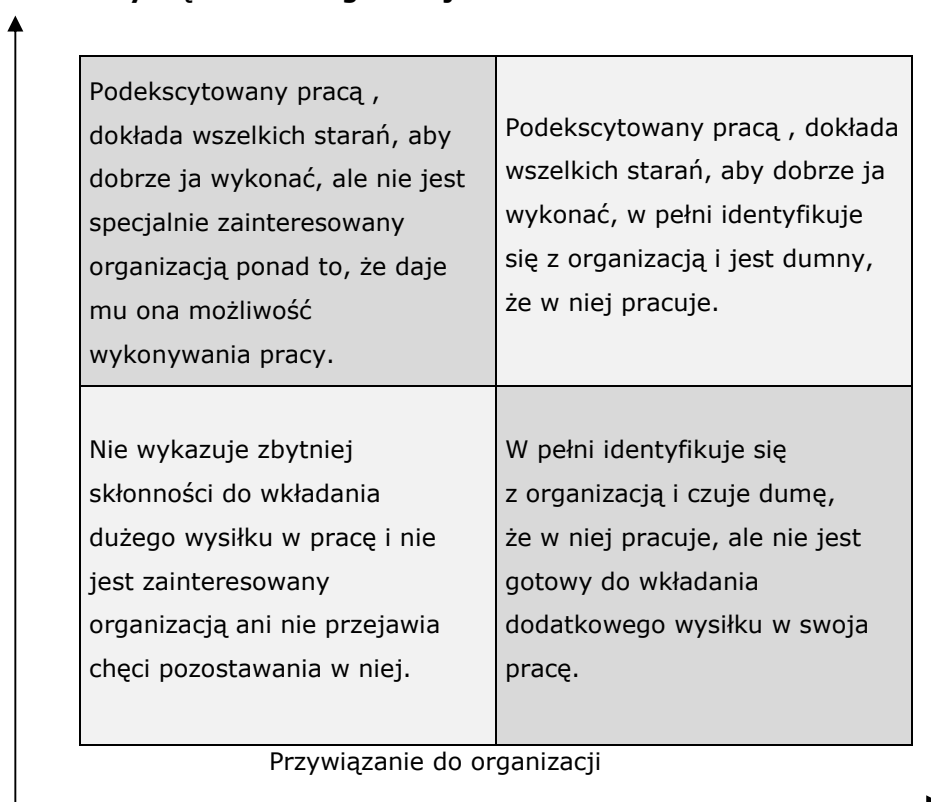


- cele nie są osiągane, członkowie trzymają się tradycyjnych sposobów działania, nie wykazują inicjatywy;
- kwitnie bezsensowna konkurencja, a energia jest rozpraszana na narzekanie i „zbieranie punktów”;
- członkowie są sfrustrowani, ich potencjał nie jest rozwijany.

Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie i przywiązanie do firmy są dwoma ważnymi pojęciami wpływającymi na efektywność pracy, możliwości rekrutacyjne i zdolność utrzymania pracowników⁸.

Rysunek nr 1. Przywiązanie do organizacji.



Źródło: Michael Armstrong, „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”, Warszawa 2010.

Zaangażowanie wiąże się z tym, co ludzie robią, jakie modele zachowań przyjmują, odgrywając swoje role, oraz co sprawia, że działają, aby osiągnąć zarówno cele organizacji, jak i swoje własne.

Czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników:

- **sama praca** – interesująca i stawiająca wyzwania, odpowiedzialność, autonomia;

⁸ Michael Armstrong, „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”, Warszawa 2010.



- **środowisko pracy** – obejmuje procesy pracy, sprzęt i urządzenia oraz warunki fizyczne, klimat pracy (to, w jaki sposób ludzie się do siebie odnoszą), zasady zatrudnienia, godziny pracy;
- **przywództwo** – sposób organizowania pracy, przydzielania zadań, udzielania informacji zwrotnych na temat wykonanej pracy;
- **możliwości rozwoju osobistego**;
- **możliwości wnoszenia wkładu** – zaangażowanie ulega wzmocnieniu, jeśli opinie pracowników są wysłuchiwane, i jeśli mogą oni dzielić się swoimi pomysłami i poglądami z przełożonymi, a tym samym odczuwać, że wnoszą wkład w działalność organizacji.

3. ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM, POSTAWA ASERTYWNA W RADZENIU SOBIE W TRUDNYCH SYTUACJACH

Skuteczny lider musi nabywać umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów, które powstają zawsze tam, gdzie ludzie ze sobą współzawodniczą lub wyrażają niezadowolone z warunków współpracy.

Skuteczny zwierzchnik musi posiadać umiejętności specjalisty od zadań (umiejętności planowania i organizowania pracy), jak również specjalisty od stosunków międzyludzkich (umiejętność określania i likwidowania źródeł niezadowolonych pracowników)⁹.

To, że jesteś liderem, nie czyni Cię automatycznie „kimś”. Kiedy zostaniesz liderem grupy, będziesz musiał dużo zrobić, aby zdobyć akceptację członków grupy i mieć wpływ na ich zachowanie. Bez wątplenia spotkasz się z oznakami zazdrości ze strony pewnych członków Twojej grupy. Inni mogą okazywać urazę, ponieważ nie otrzymali tego stanowiska. Przypuszczalnie zauważysz pewne subtelne różnice zmiany sposobu, w jaki członkowie grupy odnoszą się do Ciebie. Niewątpliwie rozpoznasz na tej liście większość mechanizmów obronnych, które wokół Ciebie się pojawiły:

- opór, przekora, bunt;
- uraza, gniew, wrogość;
- agresja, odwet, wykpiwanie;
- kłamstwo, ukrywanie uczuć;
- potępienie innych, plotkowanie, oszukiwanie;
- dominowanie, komenderowanie lub tyranizowanie słabszych;
- tworzenie sojuszków;
- lizusostwo, zabieganie o względy;
- wycofywanie się.

Gdy w stosunkach międzyludzkich powstają konflikty, do głosu dochodzą emocje i następuje wymiana gniewnych uczuć. W tym stanie nikt nie ma nastroju do konstruktywnego rozwiązywania

⁹ Thomas Gordon, „Wychowanie bez porażek”, Warszawa 1995.





problemów, ponieważ są one zbyt mocno związane z uczuciami. Zadaniem lidera jest wyciszenie negatywnych emocji, skierowanie myśli osoby wzburzonej na płaszczyznę konkretów, które można przeanalizować i rozwiązać.

Trzy różne metody rozwiązywania konfliktów¹⁰

W ciągu całego życia w większości kontaktów rozwiązując problemy ludzie stosowali metody zwycięstwa lub porażki, co niezmiennie oznaczało, że ktoś przegrał, a ktoś wygrał. Faktycznie istnieją dwie metody oparte na schemacie "zwycięzca – przegrany" i większość ludzi używa albo jednej, albo drugiej:

Metoda I: *Ja zwyciężam, ty ponosisz porażkę*

Metoda II: *Ty zwyciężasz, ja ponoszę porażkę*

Metoda I (agresywna) jako metoda rozwiązywania konfliktów, występuje również pod kilkoma innymi nazwami:

- jednostronne podejmowanie decyzji;
- autorytarne podejmowanie decyzji;
- dominacja;
- podejmowanie decyzji skoncentrowane na liderze.

W **Metodzie I** Ty narzucasz rozwiązanie, które pozwala Ci postawić na swoim kosztem przeciwnika, który musi zrezygnować. Pokonany bezwzględnie czuje urazę do zwycięzcy, ponieważ to wydaje mu się niesłuszne.

Cena stosowania **Metody I:**

1) Zmniejszenie komunikacji w górę.

Jednym z najbardziej szkodliwych skutków stosowania tej metody jest znaczne zmniejszenie komunikacji w górę – od członków grupy do liderów. Liderzy zazwyczaj nigdy nie wiedzą, co się dzieje w zespole. Podwładni autorytarnych liderów niechętnie odkrywają problemy, ponieważ wiedzą, że jest to dobra okazja, aby ich szef narzucił im jednostronne rozwiązanie.

2) Schlebienie i pokazywanie się w lepszym świetle

Nierzadkim mechanizmem obronnym stosowanym przez członków grupy w kontaktach z liderami posługującymi się metodą I, jest zachowywać się tak, aby zawsze zależeć się po stronie lidera. Chodzi o pozyskanie aprobaty lidera.

¹⁰ Tamże.



3) Destrukcyjne współzawodnictwo i rywalizacja.

Najczęściej spotykaną reakcją na autorytarne rozwiązywanie konfliktów jest wzmożone współzawodnictwo i rywalizacja pomiędzy członkami grupy. W przypadkach krańcowych powoduje oszczerstwa, oszukiwanie, ukrywanie informacji, plotkarstwo lub podważanie reputacji przeciwnika. Formuła jest prosta: „Jeżeli spowoduję, że inni wypadną źle, ja w porównaniu z nimi mogę wypaść lepiej; jeżeli potrafię obwinić innych, może uda mi się uniknąć kary”.

4) Bunt i opór.

Wariant tego wzoru można zobaczyć u członków grupy, których odpowiedzią na rozwiązanie problemu przez kierownika jest automatyczny opór i niezgoda. Oporni członkowie zwalniają tempo pracy grupy, ponieważ trzeba jakoś się zajmować ich argumentami i sprzeciwami.

5) Tworzenie sojuszków i koalicji.

Poprzez nieformalne wzajemne oddziaływanie członkowie grup pracowniczych łączą się i ustalają „normy”, które chronią ich przed jednostronnym działaniem kierownika.

Metoda II (uległa) jest przeciwieństwem Metody I.

Charakteryzuje ją:

- uległość w sytuacjach konfliktowych;
- podejmowanie decyzji ze względu na pracownika;
- kierownictwo dające wolną rękę;
- pozwalanie na wszystko;
- miękkie kierownictwo.

Częstym wyrazem stosowania tej metody jest niezauważanie konfliktów lub czekanie, aż rozwiążą się same. W innym przypadku liderzy skłaniają się ku rozwiązaniom proponowanym przez podwładnych lub pozostawiają im wolną rękę w podejmowaniu decyzji. Liderzy wybierają tę metodę, ponieważ wydaje im się lepsza niż bycie autokratą, a nie znają innych rozwiązań.

W **Metodzie II** przyjmuje się rozwiązanie, które narzucają inni, a rezygnuje ze swoich potrzeb.

Cena stosowania Metody II:

1) Utrata autorytetu

Lider, który zawsze ustępuje, przestaje być autorytetem dla podwładnych. Pracownicy przestają się liczyć z jego zdaniem, nie traktują poważnie jego poleceń i nie przekazują wszystkich istotnych informacji, wychodząc z założenia, że przełożonemu są one niepotrzebne.



2) Obniżenie efektywności pracy zespołu

Liderzy, którzy ustępują wobec życzeń swoich podwładnych, aby mieć pracowników szczęśliwych i zadowolonych, zwykle płacą za to spadkiem produktywności i brakiem ukierunkowania na zadania.

3) Zaostrzenie konfliktu wśród pracowników

Rozwiązania proponowane przez pracowników zazwyczaj uwzględniają tylko ich własne interesy, co może prowadzić do zaostrzenia konfliktu z pozostałymi pracownikami.

4) Obniżenie samooceny lidera

Nikt nie lubi przegrywać. Zaspakajanie potrzeb innych kosztem własnych powoduje wzrost negatywnych emocji, takich jak złość czy uraza. Świadomość powolnej utraty autorytetu lidera skutkuje obniżeniem jego samooceny i prowadzi do podejmowania nieprzemysłanych działań w celu przywrócenia szacunku lub całkowitego wycofania się z podejmowania jakichkolwiek decyzji.

Metoda III – zwana metodą bez porażek – przekształca konflikt we współpracę, ponieważ eliminuje płaszczyznę: wygrany – przegrany. Jest to metoda, która stwarza rozwiązanie przynoszące obopólne zaspokojenie potrzeb.

Metoda bez porażek jest specjalnym rodzajem rozwiązywania problemu (*asertywnym*) i składa się z sześciu kroków:

1. rozpoznanie i określenie problemu;
2. poszukiwanie rozwiązań;
3. ocena rozwiązań;
4. podjęcie decyzji;
5. wprowadzenie decyzji w życie;
6. sprawdzenie i ocena rozwiązania.

Ad. 1. Rozpoznanie i zdefiniowanie problemu

Jest to krok zasadniczy, decydujący w rozwiązywaniu problemu. Po pierwsze Twoje określenie problemu trzeba wyrazić w sposób, który nie komunikuje nagany ani osądu. Komunikat „ja” jest zawsze najskuteczniejszym sposobem określenia problemu.

Po drugie, skoro wyraziłeś swoje uczucia, spróbuj zwerbalizować konflikt od strony X. Jeśli nie wiesz, jak on to widzi, poproś X, żeby przedstawił swoje stanowisko. Upewnij się, że oboje akceptujecie definicję problemu. Na koniec upewnij się, że X rozumie jasno, że obaj szukacie rozwiązania, które zaakceptują obie strony.

Ad. 2. Poszukiwanie rozwiązań

Jest to twórcza część procesu rozwiązywania problemu. Często trudno natychmiast wystąpić z dobrym rozwiązaniem. Początkowe rozwiązania rzadko są odpowiednie, ale mogą stymulować



podjęcie lepszych. Najpierw zapytaj X o możliwe rozwiązania – będziesz miał dużo czasu, żeby zaproponować swoje. Za wszelką cenę unikaj oceniania i krytykowania rozwiązań X. Stosuj aktywne słuchanie. Traktuj pomysły X z szacunkiem. Przedstaw swoje rozwiązania.

Ad. 3. Ocena rozwiązań

Jest to etap rozwiązywania problemu, kiedy musisz szczególnie zatroszczyć się o to, żeby być uczciwym i oczywiście chcesz, żeby X także był uczciwy (*poszanowanie własnych praw*). Obaj będziecie musieli myśleć krytycznie. Czy w którymś rozwiązaniu są słabe punkty? Czy jest jakiś powód, dla którego rozwiązanie mogłoby się nie sprawdzić? Czy jest sprawiedliwe dla obu?

Użyj aktywnego słuchania, parafrazuj. Przy ocenianiu już zanotowanych rozwiązań jeden z was może wymyślić jakieś zupełnie nowe, lepsze od któregośkolwiek innego, lub możecie wpaść na pomysł, jak zmodyfikować wcześniejszą propozycję.

Ad. 4. Podejmowanie decyzji

Istotne jest zaangażowanie obu stron w jedno rozwiązanie. Gdy wszystkie fakty zostaną uwidocznione, zwykle jedno rozwiązanie wyraźnie lepsze od innych samo „rzuca się” w oczy. Nie rób błędu, próbując perswadować lub narzucać swoje rozwiązania. Jeżeli X w sposób wolny nie wybierze rozwiązania, które może zaakceptować, jest prawdopodobne, że nie zostanie ono zrealizowane.

Ad. 5. Wprowadzenie rozwiązań w życie

Oczywiście jedną rzeczą jest dojście do twórczego rozwiązania, a drugą – zrealizowanie go. Natychmiast po uzgodnieniu rozwiązania konieczne jest na ogół, żeby porozmawiać o wprowadzeniu go w życie. **KTO, CO i do KIEDY zrobi?**

Najbardziej konstruktywną postawą jest całkowite zaufanie, że X zrealizuje decyzję. Unikaj na tym etapie rozważania z góry, co zrobić, jeśli X jej nie wykona. Nie wpadnij w pułapkę stałego przypominania X o wypełnieniu zadania – wtedy X stałby się zależny od Twoich przypomnień, zamiast podjąć pełną odpowiedzialność za swoje zachowanie.

Po ustalonym terminie bądź przygotowany na bezpośrednią konfrontację, aż X dojdzie do wniosku, że nie pozwolisz mu się „migać”.

Ad. 6. Późniejsza ocena rozwiązania

Nie wszystkie rozwiązania uzyskane dzięki Metodzie III okazują się najlepsze. Czasami Ty lub X odkryje słabość kompromisu, na który się zgodziliście, i w tym przypadku problem powinien być znowu rozpatrzony. Czasami dobrze jest zapytać, jak X odnosi się teraz do rozwiązania. Obydwaj powinniście ustalić, że decyzje są zawsze otwarte, by można je zrewidować, ale żaden z was nie może ich jednostronnie zmieniać.

Pamiętaj:

Twymi najlepszymi narzędziami skutecznego rozwiązywania problemów zawsze będą:

- aktywne słuchanie;



- wyraźne i uczciwe wypowiedzianie się;
- szacunek dla potrzeb drugiej osoby;
- zaufanie;
- otwartość na nowe pomysły rozwiązań;
- wytrwałość;
- odrzucenie powrotu Metody I lub II.

Korzyści metody bez porażek:

- większe zaangażowanie w realizację decyzji;
- lepsze decyzje;
- cieplejsze stosunki;
- szybsze decyzje.

Pułapki stosowania Metody III

Zaangażowanie w użycie Metody III raczej wyklucza powrót do metody autorytarnej. Pozwól ludziom doświadczyć, czym jest takie rozwiązywanie konfliktów, żeby nikt nie tracił, a będą się mocno opierać przeciw odebraniu im tego. Czasami jednak występują sytuacje, w których konieczne jest podjęcie jednostronnej decyzji. Możesz jednak podjąć potem konstruktywne działania, osłabiające niezadowolenie podwładnych:

- wyjaśnij grupie, dlaczego podjąłeś takie działanie. Mogą to być logiczne przyczyny, np. konieczność szybkiej reakcji lub wcześniejsze próby rozwiązania Metodą III nie dały rezultatu;
- zastosuj aktywne słuchanie, żeby okazać swoje zrozumienie i akceptację ich negatywnych odczuć;
- inicjuj rozwiązywanie problemów, żeby na przyszłość zapobiec powstawaniu podobnych sytuacji;
- przeproś, ale oczywiście **tylko wtedy, jeżeli naprawdę odczuwasz taką potrzebę.**

Czy grupa musi decydować o wszystkim?

To pytanie odzwierciedla inne nieporozumienie na temat Metody bez porażek. Wynika ono z uzasadnionego niepokoju, że gdyby wszystkie problemy wymagały grupowego podejmowania decyzji, zajęłoby to tak dużo czasu, że nigdy nie wykonano by żadnej pracy. Z drugiej strony w pewnych sytuacjach niektóre propozycje rozwiązania problemu przez podwładnych mogą być sprzeczne z ogólnymi założeniami Firmy. Dlatego ważna jest analiza sposobu rozwiązania problemu z uwzględnieniem innych czynników.

4. RADZENIE SOBIE ZE STRESEM

W obecnej rzeczywistości zarządzanie stresem wydaje się kwestią bardzo ważną zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i jednostkowym. Stres jest określoną formą reakcji (której zawsze





towarzyszy napięcie i mobilizacja sił organizmu) na nowe lub zagrażające bodźce płynące z otoczenia¹¹.

Siła tej reakcji, czyli natężenie stresu, zależy nie tylko od rzeczywistej siły bodźców, ale również od sposobu postrzegania tych bodźców przez człowieka, subiektywnej oceny, jaką im przypisuje. Dlatego właśnie stres jest zjawiskiem, w którym wyróżnia się 2 aspekty:

- fizjologiczny – odnoszący się do zależności między intensywnością i częstotliwością bodźca a odpowiedzią organizmu;
- psychologiczny – wiążący się z treścią charakterystyką bodźca, czyli znaczeniem, jakie ma on dla danej osoby; sytuacja, w jakiej człowiek się znajduje, może zostać przez niego oceniona jako pozytywna, neutralna lub stresująca; sytuacja stresująca może mieć postać krzywdy lub straty, zagrożenia lub wyzwania.

Zmasowany stres przybiera często postać syndromu wypalenia zawodowego. Jest to poboczny skutek systemu organizacji pracy opartego na uprzedmiotowieniu pracowników, presji czasu i dysfunkcyjnych relacjach w miejscu pracy. Współczesne środowisko pracy stało się w wielu miejscach polem do skrajnej rywalizacji, deprecjonowania poczucia ludzkiej wartości i odmawiania ludziom ich naturalnych praw. W długofalowej perspektywie funkcjonowanie w takich okolicznościach rodzi bardzo negatywne skutki. Problemy kardiochirurgiczne, emocjonalne i depresje stanowią plagę w środowisku zapracowanych menadżerów, którzy odnieśli sukces. Psychologowie zajmujący się problematyką radzenia sobie ze stresem wprowadzili pojęcie **syndromu wypalenia zawodowego**.

Istnieje wiele definicji i sposobów wyjaśnienia tego zjawiska. Najprościej można opisać syndrom wypalenia, jako stan zaawansowanego wyczerpania psychiczno-somatycznego (fizycznego) związanego z zaistnieniem patologicznych czynników zewnętrznych o długoterminowym działaniu. Te czynniki mogą mieć wieloraki charakter. Wiążą się często z brakiem właściwej organizacji w środowisku pracy, problemami z komunikacją i niemożnością porozumienia z szefami. Wypalenie zawodowe jest często rezultatem pracy, która staje się formą bezbarwnej rutyny, pozbawionej jakichkolwiek twórczych akcentów. Wiele osób aspirujących do wysokich stanowisk to ludzie pragnący dokonywać zmian i realizować swój potencjał i kreatywność. Zderzenie ze skostniałą formą organizacyjną, czy bezduszną rutyną, bywa dla tych osób bardzo bolesne w skutkach. Wypalenie zawodowe zaczyna wówczas pojawiać się powoli, przechodząc przez wiele faz, prowadzących do rozwoju bardzo głębokiej patologii emocjonalnej i organicznej.

Pierwszym sygnałem alarmowym jest znużenie, rozczarowanie, psychiczne i fizyczne zmęczenie. Ponieważ przyczyny syndromu wypalenia zawodowego tkwią w dużym stopniu w dysfunkcyjnej komunikacji z otoczeniem, pogorszenie tej komunikacji jest kolejnym etapem rozwoju syndromu. Unikanie kontaktu ze współpracownikami oraz agresja i wrogość, przekształcają się z czasem w kompletne porzucenie jakichkolwiek relacji w miejscu pracy. Towarzyszy temu ogromne znużenie fizyczne i psychiczne oraz niezdolność do koncentracji i myślenia. Z czasem pojawia się totalny

¹¹ L. Zbiegień-Maciąg (red.), „Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem”, Kraków 2006.



cynizm, depresja i niska samoocena. Proces ten działa powoli, ale w sposób bardzo bezwzględny siejąc w psychice i na poziomie somatycznym spustoszenie.

Wystąpienie pierwszych objawów wypalenia, może być bardzo ważnym sygnałem i przyczyną do zmiany podejścia do własnej pracy i nas samych. Istnieje wiele strategii umożliwiających zmianę swojej relacji z otoczeniem, higienę w obszarze stosunków z innymi osobami, oraz reorganizację dysfunkcyjnego stylu pracy.

Niebagatelne znaczenie ma tutaj rozpoznanie własnego potencjału energetycznego i określenie pór, w których potencjał ten jest znaczny i ma możliwość naturalnej regeneracji. Warto zwrócić uwagę na ten element funkcjonowania, gdyż ma on spore znaczenie w tworzeniu skutecznej strategii radzenia sobie ze stresem i syndromem wypalenia zawodowego. Bardzo ważne jest odpowiednie zsynchronizowanie pór, gdy dysponujemy wysokim poziomem energii z wykonywaniem zadań związanych z dużym wysiłkiem poznawczym, emocjonalnym, czy też z dużym poziomem odpowiedzialności. Bardzo ważną sprawą jest organizacja obowiązków, przeciwdziałająca wykonywaniu w tym samym czasie kilku zadań na raz. Tego typu podejście w bardzo znacznym stopniu obciąża nasze zdolności poznawcze, dając przy tym rezultaty o niskiej jakości. Należy też pamiętać o angażowaniu się w aktywności niezwiązane z pracą, przerwach, odpoczynku i posiłkach, w trakcie których można oderwać się zupełnie od spraw zawodowych. Dzięki temu możemy wytworzyć zdrową równowagę i uniknąć skutecznie przeciążenia obowiązkami i odpowiedzialnością.

Bardzo dużą rolę odgrywa tu efektywna komunikacja asertywna. Zdolność do obrony swego stanowiska, odmowy, jasnego i komunikatywnego określenia swoich granic, potrzeb i przekonań. Innym aspektem „zdrowej” komunikacji jest zdolność do delegowania odpowiedzialności. Wiele osób żyje i pracuje w przekonaniu że to one muszą się wszystkim zajmować, wszystko kontrolować, nawet, jeśli nie leży to w ich kompetencjach, a jest zadaniem innych osób. Warto więc czasem „wydelegować odpowiedzialność”, np. poprosić kogoś o wykonanie danego zadania.

Oczywiście jednak łatwiej jest „zapobiegać niż leczyć”. Profilaktyka antystresowa i niedopuszczenie do rozwoju syndromu wypalenia zawodowego jest w gruncie rzeczy zadaniem możliwym do spełnienia bez jakiś złożonych i trudnych oddziaływań. Każdy może zadbać o zbudowanie w sobie efektywnego stylu przeciwdziałania wypaleniu, czy innym skutkom stresu.

Duże znaczenie ma tu aktywność fizyczna, nauka relaksu, nauka odpoczynku. Pozytywne skutki może mieć najprostsza decyzja o jednodniowym wyjeździe, krótkim spacerze, czy wydłużeniu snu o kilkadziesiąt minut. Jedną ze strategii modyfikacji swojego stylu życia jest strategia małych kroków. Warto więc zacząć od krótkich na początku okresów relaksacji, wypoczynku czy pogłębionego świadomego oddechu, wydłużając potem te okresy. Taka strategia umożliwia stopniową i „bezbolesną” zmianę stylu życia i poszukiwania zdrowych schematów.

Wielokrotnie źródłem stresu są codzienne zdarzenia, m.in.:

- nadmiar lub brak zajęć;
- konieczność sprostania wymaganiom, które przewyższają możliwości czy umiejętności;
- konieczność sprostania nieprzewidzianym trudnościom;



- presja czasu;
- zmiany pewnych procedur;
- brak niezbędnych informacji, pomocy czy wsparcia;
- brak jasno określonego celu;
- niejasne oczekiwania szefa czy współpracowników;
- odpowiedzialność za ludzi, budżet czy politykę;
- budowanie kariery zawodowej:
 - oczekiwanie na awans, frustracja wynikająca z niedopasowania do pełnionej roli,
 - konieczność sprostania nowym obowiązkom wynikającym z awansu,
 - brak jasnego planu rozwoju kariery,
 - brak możliwości,
 - zagrożenie utratą pracy;
- stres wynikający z określonych struktur:
 - oczekiwania szefa lub przełożonego,
 - ingerowanie innych osób w naszą pracę,
 - wymagania klientów,
 - nieakceptowana zmiana planów zawodowych.

Przebieg procesu reakcji stresowej

Reakcja stresowa w wymiarze fizjologicznym przybiera postać wieloetapowego procesu, w którym można wyróżnić następujące etapy¹²:

- **stadium reakcji alarmowej** – organizm mobilizuje do obrony wszystkie swe siły, co z reguły następuje w dwóch fazach (szoku, przeciwdziałania szokowi);
- **stadium odporności (adaptacji)** – gdy człowiek dość dobrze znosi czynniki stresujące, ale gorzej toleruje inne, dodatkowe bodźce, które uprzednio były nieszkodliwe;
- **stadium wyczerpania** – gdy czynniki stresujące działają zbyt intensywnie lub za długo, człowiek zaczyna tracić zdolności obronne, co powoduje rozregulowanie funkcji fizjologicznych i trwałe zmiany patologiczne, które mogą doprowadzić nawet do śmierci.

Sposoby radzenia sobie ze stresem

Radzenie sobie ze stresem to proces ukierunkowany na wyeliminowanie napięcia wywołanego bodźcem stresowym i przywrócenie równowagi między jednostką a otoczeniem. Mechanizm radzenia sobie ze stresem przyjmuje zazwyczaj jedną z czterech form¹³:

- poszukiwanie informacji, które pozwolą osiągnąć zagrożony cel lub pomogą uporać się z porażką czy zagrożeniem;

¹² Tamże

¹³ Tamże.





- podejmowanie bezpośrednich działań – służą one zmianie otoczenia (aby bardziej odpowiadało potrzebom jednostki) lub zmianie samej jednostki (by w ten sposób zniwelować rozbieżność między nią a otoczeniem);
- powstrzymanie się od działania - próba przeczekania, nie zajmowania się problemem, co w niektórych sytuacjach (takich, na które jednostka nie ma żadnego wpływu) może okazać się najrozsądniejsze i najskuteczniejsze;
- metody intrapsychiczne – zalicza się do nich takie mechanizmy obronne, jak:
 - dystansowanie się, czyli usuwanie ze świadomości problemu stanowiącego źródło stresu;
 - projekcja, polegająca na przypisywaniu innym ludziom własnych emocji i cech;
 - reakcja upozorowana, czyli ukrywanie jakiegoś motywu przed samym sobą, a przypisywanie sobie motywu zupełnie przeciwnego;
 - wyparcie, czyli odrzucanie myśli, które mogłyby wywołać poczucie winy.

Trzy pierwsze z wymienionych kategorii pełnią funkcję instrumentalną w radzeniu sobie ze stresem, czyli są zorientowane na problem. Sposoby zaliczane do kategorii czwartej opisują regulacyjną funkcję tego procesu i są ukierunkowane na redukcję przykrych emocji i zmniejszania napięcia.

5. EFEKTYWNE I PRAKTYCZNE TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia, w sytuacji, gdy Ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne a inne przeciwstawne.

Tradycyjnie i powszechnie stosowane strategie negocjacyjne to strategie pozycyjne: twarde lub miękkie.

Każdą metodę negocjacji można oceniać za pomocą następujących kryteriów:

- powinna prowadzić do mądrego porozumienia (jeżeli tylko porozumienie jest możliwe), które umożliwi realizację uzasadnionych interesów stron, w maksymalnym stopniu sprawiedliwie rozwiązuje konflikt interesów, a efekty porozumienia cechuje trwałość;
- powinna być efektywna;
- powinna prowadzić do polepszenia, a przynajmniej nie niszczyć stosunków między stronami.

Negocjacje twarde

Negocjacje oparte na zajmowaniu stanowisk – przetarg pozycyjny – nie spełniają najważniejszych kryteriów oceny negocjacji. Twardy negocjator chce wygrać. Często jednak kończy rozmowy, otrzymując równie twardą odpowiedź, która prowadzi do wyczerpania jego sił i pogarsza stosunki z drugą stroną. Gdy negocjatorzy skupiają się wokół swoich stanowisk, na ogół zamykają się na interesy obu stron. Im jaśniej sformułujesz swoje stanowisko i im bardziej przekonująco bronisz





go przed atakami, tym mocniej stajesz się z nim związany. Im bardziej starasz się przekonać drugą stronę, że zmiana stanowiska, które zająłeś na początku rozmów, jest niemożliwa, tym trudniej jest to stanowisko zmienić. Twoje ego identyfikuje się z Twoją pozycją. Im większą wagę przywiązuje się do stanowisk, tym mniejszą do kryjących się za nimi spraw naprawdę ważnych dla stron. Porozumienie staje się więc mniej prawdopodobne.

W takich warunkach ewentualna ugoda jest raczej mechanicznym wypośrodkowaniem różnic między stanowiskami niż starannie wypracowanym rozwiązaniem, umożliwiającym realizację uzasadnionych interesów obu stron. Rezultatem jest często porozumienie, które satysfakcjonuje obie strony w stopniu mniejszym, niż mogłoby. W sytuacji, kiedy jedna ze stron uważa, że została złamana nieugiętą wolą drugiej strony, gdy wszystkie słuszne dążenia pozostają bez odpowiedzi, rezultatem jest często gniew i uraza. Przetarg pozycyjny narusza więc, a czasami nawet rujnuje stosunki stron.

Negocjacje miękkie

Wielu ludzi dostrzega wysokie koszty twardej negocjacji pozycyjnych. Mając nadzieję uniknąć ich, stosują miękki styl negocjowania. Zamiast podkreślać, że celem jest zwycięstwo, akcentują konieczność osiągnięcia porozumienia. W miękkiej grze negocjacyjnej standardowe elementy to składanie ofert i ustępstwa, zaufanie do drugiej strony, bycie przyjacielskim, uległość dla uniknięcia konfrontacji.

Należy jednak pamiętać, że miękka i przyjacielska wersja negocjacji pozycyjnych wystawia na ryzyko ciosów ze strony kogoś, kto gra twardo. Miękki negocjator często kończy spór z poczuciem, że został wykorzystany.

Negocjacje oparte na zasadach

Trzecim sposobem negocjowania, są negocjacje oparte na zasadach (harwardzki model negocjacji). Metoda ta sugeruje, że zawsze, gdy jest to możliwe, powinieneś poszukiwać wspólnych korzyści, a gdy napotkasz konfliktowe interesy, powinieneś domagać się, aby rozstrzygnięcie oparte było na kryteriach niezależnych od woli stron.

Metoda ta jest twarda w stosunku do problemu i miękka w stosunku do ludzi. Nie polega na żadnych chwytach i grach. Negocjowanie oparte na zasadach pokazuje, jak uzyskać to, co się należy i jednocześnie pozostać porządnym człowiekiem. Pozwala na pozostanie uczciwym, chroniąc jednocześnie przed tymi, którzy chcieliby nadużyć uczciwości.

Metodę tę można sprowadzić do czterech kluczowych punktów:

- oddziel ludzi od problemu;
- skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach;
- opracuj wiele różnych możliwości, zanim podejmiesz decyzję;
- domagaj się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach.



Oddzielenie ludzi od problemu:

- oddziel znajomości od treści;
- zajmuj się bezpośrednio problemami ludzi;
- postaw się na miejscu kontrnegocjatorów;
- nie wyciągaj wniosków dotyczących ich decyzji na podstawie własnych obaw;
- nie wiń innych za swoje problemy;
- przedyskutuj z innymi ich nastawienie do problemu;
- znajdź możliwość działania niezgodnego z postrzeganiem problemu przez innych;
- daj innym szansę na uczestniczenie w rezultacie, dopuszczając ich do uczestnictwa w całym procesie;
- zachowaj twarz – niech Twoje propozycje będą zgodne z wartościami innych; poznaj uczucia innych i swoje;
- uzewnętrznij swoje uczucia i uznaj je za słuszne;
- pozwól, by druga strona się wyładowała;
- nie reaguj na emocjonalne wybuchy drugiej strony;
- używaj symbolicznych gestów;
- słuchaj aktywnie i przyjmuj do wiadomości to, co do Ciebie mówią;
- mów tak, byś został zrozumiany;
- niech Twoje słowa mają jakiś cel;
- doprowadź do współpracy;
- zmierz się z problemem, nie z ludźmi.

Koncentracja na interesach a nie na stanowiskach

Pogodzenie raczej interesów niż stanowisk jest skuteczniejsze, ponieważ:

- dla każdego z interesów istnieje zazwyczaj kilka możliwych stanowisk, które odpowiadają interesom. Ludzie bardzo często przyjmują najprostsze z nich;
- rozważając przeciwne stanowiska, szukając leżących za nimi interesów, często można znaleźć inne stanowiska, które zadowolą nie tylko interesom jednej, ale i drugiej strony;
- za przeciwnymi stanowiskami tkwią nie tylko i wyłącznie interesy konfliktowe.

Opracowanie wielu różnych możliwości, zanim decyzja zostanie podjęta

Interesy określają problem – jeżeli znane są interesy obu stron, można sformułować problem. Jeżeli właściwie sformułowany jest problem, to zaczynają pojawiać się rozwiązania. Po przemyśleniu interesów powinieneś pójść na spotkanie nie tylko z jedną lub kilkoma szczegółowymi propozycjami, które zapewnią realizację tych interesów. Jednym z najbardziej użytecznych zasobów, jakimi może dysponować negocjator, jest umiejętność tworzenia rozwiązań.





Należy domagać się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach

Niezależnie od tego, jak dobrze rozumie się interesy drugiej strony, jak świetnie opracowało się metody pogodzenia tych interesów, jak wielką wagę przywiązuje się do wzajemnych stosunków – niemalże zawsze można spotkać się z brutalną rzeczywistością interesów konfliktowych.

Rozwiązaniem będzie negocjowanie tych interesów na podstawie na neutralnej płaszczyźnie, czyli na podstawie obiektywnych kryteriów (np. wymogów pracy, przepisów, itp.). Znacznie łatwiej współpracować, gdy obie strony dyskutują na temat obiektywnych kryteriów rozwiązania problemu, a nie próbują zmusić jedna drugą do ustąpienia. Ludzie stosujący obiektywne kryteria, wykorzystują zazwyczaj czas efektywniej, rozmawiając o możliwych standardach i rozwiązaniach. Obiektywne standardy stają się jeszcze ważniejsze z punktu widzenia efektywności, gdy w negocjacjach uczestniczy wiele stron. Obiektywne kryterium powinno być przede wszystkim niezależne od woli stron. Aby osiągnąć rezultat niezależny od woli, można zastosować albo uczciwe standardy odnoszące się do problemów merytorycznych, albo uczciwe procedury dla rozstrzygnięcia konfliktowych interesów (np. „jeden tnie, drugi wybiera”).

Typy rozmówców – negocjatorów

Osoba dominująca

Motywuja ją wyzwania. Przez niektóre osoby może być odbierana jako niespokojna. Zawsze gotowa na wyzwanie konkurencji. Gdy gra idzie o jakąś stawkę, pokazują się jej najlepsze strony. Czuje respekt przed autorytetami, odpowiedzialnością. Stawia sobie ambitne cele i oczekuje, że jej autorytet będzie wykorzystany. W sytuacji, gdy brak jej zadań stanowiących wyzwanie, może powodować niepokój wśród otoczenia.

W swoim stosunku do innych ludzi jest ona zwykle bezpośrednia, pozytywna i uczciwa, mówi to, co myśli. Mówi prawdę prosto w oczy, może być nawet sarkastyczna, ale nie nosi w sobie urazy. Może wybuchnąć i stwierdzić, że nie zgadza się z kolegami. Lubi stać w pierwszym szeregu i stanowić centrum zainteresowania w przeciwnym wypadku jest niezadowolona. Może ranić innych, nie zdając sobie z tego sprawy. Ma słabość do słuchania pochlebstw, gdyż w gruncie rzeczy jest egocentrykiem. Może być niezwykle krytyczna, gdy sprawy lub ludzie nie są takimi, jak oczekuje. Gdy już wyrzuci to, co mu leży na sercu - zapomina o wszystkim. Działa, aby osiągać jakiś cel, a nie ze względu na spotkania towarzyskie.

Interesują ją sprawy niezwykle i ryzykowne. Jest ciekawa z natury, ma zazwyczaj wiele zainteresowań i jest gotowa próbować wszystkiego. Jest inicjatorem. Duża ilość zainteresowań powoduje, że woli zmienne środowisko.

Może stracić zainteresowanie zadaniem, jeśli zniknie element gry. W takiej sytuacji woli pozostawić to zadanie innym. Konsekwencją wrodzonego niepokoju jest ciągle poszukiwanie nowych horyzontów. Łatwo wpada w niezadowolenie lub traci cierpliwość, ale jest w stanie wykonać szczegółową pracę, gdy jest to konieczne, aby osiągnąć jakiś cel, pod warunkiem, że praca ta nie



jest monotonna lub stała. Aby rozwiązać zadanie lub osiągnąć sukces może przekroczyć swoje kompetencje.

Osoba spokojna

Zazwyczaj jest uprzejma, beztroska i zrelaksowana. Powściągliwa i opanowana. Nie wybucha. Ma trudności w fazie rozruchu. Może chować w sobie skargi, zazdrość i złość. Przyjaźni się najczęściej z relatywnie małą grupą zaufanych przyjaciół/kolegów. Z wyglądu sprawia wrażenie zadowolonej z życia. Cierpliwość i ostrożność cechują zazwyczaj jej zachowanie. Jest dobrym współpracownikiem i zawsze gotowa pomóc tym, których uważa za swoich przyjaciół.

Stara się, aby zachować "status quo", ponieważ cechuje ją ostrożność wobec zmian, szczególnie, jeśli następują nagle i nieoczekiwanie. Skoro tylko zadowolili się ustaloną formą pracy, może kontynuować ją z największą cierpliwością.

Ma dużą potrzebę posiadania, tworzy silne związki ze swoją grupą w pracy, swoim klubem, związkiem, a szczególnie ze swoją rodziną. Ma silne więzy rodzinne i nie czułaby się dobrze, gdyby musiała być oddzielona od rodziny przez dłuższy czas. Dobrze pracuje w grupie i potrafi koordynować swoje wysiłki z tempem innych. Rozwija dobre nawyki w pracy i może wykonywać zajęcia rutynowe (niekoniecznie na niskim poziomie).

Osoba entuzjastyczna

Ekstrawertyczna, towarzyska i przekonująca. Zazwyczaj pełna optymizmu, potrafi znaleźć coś pozytywnego w każdej sytuacji. Przynajmniej zainteresowana jest ludźmi, ich problemami i ich zajęciami. Chętna do pomocy innym i do propagowania ich projektów tak jak własnych. Z tego powodu może stracić z oczu cel. Inni ludzie komunikują się w naturalny sposób z człowiekiem tego rodzaju. Działa, aby brać udział w życiu towarzyskim.

Ma łatwość w kontaktach z ludźmi i łatwo to zauważyć. Jest na równie dobrej stopie z osobami nowo poznanymi, jak i ze starymi przyjaciółmi. Powołuje się na znajomości z bardzo wieloma osobami i ma tendencje do chwalenia się. Może być nieco powierzchowna. Może zmienić stronę w dyskusji nie zdając sobie sprawy, że zaprzecza sama sobie.

Łatwo wyciąga przedwczesne wnioski i może działać pod wpływem uczuć. Może podejmować decyzje oparte na powierzchownej analizie faktów. Jej zaufanie i chęć do akceptowania ludzi może powodować, że źle ocenia możliwości innych. Jest w stanie przekonać i nakłonić ludzi do takiego zachowania, na jakim jej zależy. Pracuje zazwyczaj dobrze, gdy równowaga i elastyczność są jednakowo ważne. Ponieważ ciężko przychodzi jej wprowadzanie zmian w stosunkach między pracownikami, może mieć trudności w utrzymaniu dyscypliny wśród podwładnych.

Osoba analityczna

Jest zazwyczaj spokojna i dopasowuje się do sytuacji, aby uniknąć konfliktów. Łatwo może czuć się zraniona przez innych, ponieważ jest wrażliwa i szuka uznania. W gruncie rzeczy jest lojalna i nie narzuca się oraz stara się wykonać jak najlepiej to, czego się od niej oczekuje.



Ostrożna i konserwatywna osoba. Nie podejmuje decyzji zanim całość dostępnej informacji nie zostanie sprawdzona. To może wpływać frustrująco na kolegów, którzy są szybsi w swoich działaniach. Ponieważ potrzebuje trochę czasu zanim podejmie decyzję, ma ona tendencję do odczekiwania i sprawdzania wszystkiego zanim zacznie działać. Często wykazuje dobre wyczucie sytuacji i czasu oraz przenikliwość w podejmowaniu właściwej decyzji we właściwym momencie.

Jest w stanie przekształcić się w tę osobowość, której się od niego oczekuje. Robi wszystko, aby unikać konfliktów. Dąży do solidnego, ułożonego życia i jest gotowa żyć według ustalonych norm zarówno w życiu prywatnym jak i w pracy. Cechuje ją systematyczność w myśleniu i pracy. Postępuje w sposób solidny i wcześniej ustalony. Jest dokładna i zwraca uwagę na detale. Trzyma się zazwyczaj sprawdzonych metod. Próbuje unikać sytuacji niekorzystnych, ale pokazuje tę skłonność dopiero, gdy znajdzie się w przykrej, nieprzyjemnej sytuacji.





III. SKUTECZNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

1. BUDOWANIE KLIMATU SPRZYJAJĄCEGO KOMUNIKACJI WENĘTRZNEJ

Komunikowanie

Zarządzanie komunikacją wewnętrzną, służy między innymi: kształtowaniu postaw lojalności oraz wzbudzaniu zaufania i zrozumienia dla polityki kierujących instytucją. Celem tej komunikacji jest również tworzenie sprzyjającej atmosfery pracy, która nie tylko zapobiegałaby konfliktom i likwidowała poczucie zagubienia i niepewności pracowników, ale także zwiększała ich motywację. Pracownicy, którzy identyfikują się ze swoją firmą, nie tylko znacznie lepiej odnoszą się do siebie wzajemnie, ale także lepiej traktują klientów i interesantów.

Relacje w pracy

Praca w zespołach stanowi istotę każdej niemal działalności zawodowej. Każdy, kto ma doświadczenie w pracy zespołowej, wie, że dobre relacje osobiste stanowią podstawę sprawnie funkcjonującego zespołu. Cechą, która wyróżnia dobre zespoły, jest klimat współpracy, zaufania i wzajemnego wspierania się członków, którzy bez wątplenia muszą posiadać fachowe umiejętności zawodowe, jednak nie mniej ważne są ich umiejętności interpersonalne.

Kultury zespołów pracowniczych obejmują różne wymiary komunikacji: towarzyskość (przyjazną lub chłodną), podział władzy (w rękach autorytetu albo rozdzieloną pomiędzy członków grupy), tolerancję dla nowych pomysłów (otwartą lub z rezerwą), sposoby rozwiązywania konfliktów (bezpośrednie lub pośrednie), wsparcie emocjonalne (bardziej i mniej szczodre). Wzajemne traktowanie się współpracowników, a także ich nastawienie do pracy mogą ogromnie zróżnicować jakość czasu spędzonego w pracy.

Najczęstszy rodzaj wpływu interpersonalnego stanowi siła autorytetu, który bierze się z sympatii i szacunku członków grupy. Osoby posiadające rozwinięte umiejętności interpersonalne najczęściej mają dużą siłę autorytetu, dzięki czemu mogą wpływać na funkcjonowanie grupy. W obszarze siły autorytetu występują największe napięcia pomiędzy liderem grupy a jej wpływowymi uczestnikami. Niepopularny menedżer, korzystając ze swoich uprawnień, używa kar i nagród, aby nakłonić członków grupy do posłuszeństwa. Osoba, która cieszy się popularnością w grupie nie wynikającą z nadanego jej formalnie tytułu do rządzenia, lecz z szacunku, jakim darzą ją inni, sprawia, że inni chętnie współpracują.

Budowanie dobrych stosunków międzyludzkich i dbanie o przyjazny klimat wewnątrz organizacji sprzyja rozwojowi firmy. Istnienie, bowiem, harmonijnego, bezpiecznego psychicznie środowiska pracy w wyraźny sposób poprawia samopoczucie pracowników i motywuje ich do lepszego wykonywania powierzonych im zadań. W takim miejscu nie pracuje się tylko dla pieniędzy. Dobra atmosfera w pracy to skarb. Pracodawcy, którzy to rozumieją wiedzą też, że zadowolony pracownik, który z radością i bez stresu przychodzi rano do biura to największy kapitał dla firmy.



Dlatego właśnie dbanie o jego dobry nastrój i samopoczucie powinno znajdować się na liście priorytetów tak samo ważnych dla pracodawcy, jak zdobycie nowego kontraktu czy pomyślny rozwój wdrażanego właśnie projektu.

Zadowoleni pracownicy lepiej wykonują swoje obowiązki, mniej chorują, bardziej identyfikują się z firmą i jej celami, a praca nie jest dla nich jedynie narzędziem do osiągnięcia innych celów, ale staje się wartością samą w sobie.

Przyjazne, ciepłe stosunki międzyludzkie w firmie to dobro ogólne, o które muszą dbać obie strony jednocześnie: zarówno pracownicy, jak i pracodawcy, jednak to ci ostatni mają więcej możliwości, by sprawie nadać odpowiednią rangę.

2. UKŁADY KOMUNIKACYJNE W ORGANIZACJI

Komunikowanie oznacza proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów .

Komunikowanie się ludzi, polega na przekazywaniu sobie informacji, wyrażaniu uczuć, stanów emocjonalnych.

Komunikowanie nie wystąpi wówczas, gdy zabraknie któregoś z jego elementów: nadawcy - osoby wysyłającej komunikat, która wyraziła chęć i ma cel w przekazaniu tej informacji komuś drugiemu, komunikatu - będącego zakodowaną informacją (komunikat może być werbalny lub niewerbalny: marszczenie brwi, dotyk dłoni, mowa, pismo, gesty, mimika twarzy itd.), odbiorcy - osoby lub osób, które zmysłami postrzegają wysłany komunikat.

Poprawne odczytanie wysłanej „myśli” to sukces skutecznego komunikowania się.

Proces ten może przebiegać w jednym kierunku, nadawca nie czeka na sprzężenie zwrotne od odbiorcy lub może być dwukierunkowe, np. pracownik dostaje polecenie od przełożonego, w celu jego wykonania zadaje mu pytania, a potem informuje szefa o wynikach.

Formy komunikacji

Wyróżniamy dwie podstawowe formy komunikacji: komunikację ustną i komunikację pisemną. Komunikacja ustna to nic innego jak rozmowa twarzą w twarz, np. podczas zebrań, konferencji, spotkań towarzyskich, to także rozmowa przez domofon, telefon. Ta forma komunikacji jest najbardziej powszechna i najczęściej spotykana. Pisemna komunikacja - słowo pisane, dane na piśmie, listy, protokoły, telegramy, oraz każdy inny sposób, w jaki informacja jest przekazywana na piśmie¹⁴.

¹⁴ Ricky W. Griffin, „Postawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

**Tabela nr 5. Komunikacja ustna i pisemna.**

FORMA	KORZYŚCI	WADY
Ustna	Sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów. Jest łatwa w użyciu.	Może być niedokładna. Nie zostawia trwałego zapisu.
Pisemna	Przeważnie jest dokładniejsza. Zostawia zapis.	Nie sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów. Jest trudniejsza i bardziej czasochłonna.

Źródło: Ricky W. Griffin, „Postawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1998.

Komunikacja pionowa to komunikacja, która płynie zarówno w górę, jak i w dół w organizacji, zwykle zgodnie z przebiegiem linii służbowego podporządkowania. Komunikacja ta dotyczy jedynie dwóch osób, które są wobec siebie w relacji: przełożony - podwładny. Komunikacja w górę przebiega od niższych stanowisk do wyższych - pracownicy przekazują przełożonym informacje, a także prośby dotyczące pracy. Komunikacja w dół natomiast jest sytuacją odwrotną, na wyższym szczeblu formułowane są zadania, przepisy, postanowienia, nowe kompetencje dla pracowników niżej w hierarchii struktury.

Komunikacja pozioma przepływa w poziomie w ramach organizacji, obejmuje kolegów i osoby zajmujące równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej; może obejmować osoby z kilku różnych jednostek organizacyjnych.

Ta forma komunikacji ma zupełnie inny charakter niż omawiana poprzednio, inne też są jej cele:

- ułatwia koordynację pomiędzy niezależnymi jednostkami;
- jest pomocna przy rozwiązywaniu wspólnych problemów;
- wykorzystuje się ją w pracy zespołów roboczych, których członkowie wywodzą się z różnych wydziałów.

Komunikacja werbalna to komunikacja z użyciem języka naturalnego, czyli mowy jako środka komunikacji. Jest to podstawowy sposób komunikacji międzyludzkiej. Aby komunikacja werbalna mogła mieć miejsce, musi istnieć mówiący i słuchający. Posługują się oni kodem (językiem), który musi być znany obu osobom.

W komunikacji werbalnej dużą rolę odgrywają takie czynniki, jak:

- akcent i modulowanie wypowiedzianych kwestii, co często ma większy wpływ na rozmówcę niż treść wypowiedzi;
- stopień płynności mowy;
- zawartość (treść) wypowiedzi – w tym przypadku zasób leksykalny ma związek z kompetencjami kulturowymi jednostki – np. osoby o mniejszych kompetencjach



kulturowych rządziej posługują się językiem literackim, a częściej gwarą środowiskową lub regionalną.

Aby komunikacja werbalna przyniosła zamierzony skutek, osoby komunikujące się muszą się wykazać następującymi umiejętnościami:

- mówienia;
- czytania;
- słuchania;
- przekonywania.

W każdym wypowiedzianym komunikacie możemy wyróżnić cztery płaszczyzny komunikacji:

- płaszczyznę rzeczową (formalną), poprzez którą przekazujemy pewne informacje w sposób oczywisty, formalny,
- płaszczyznę autoportretu (autoprezentacji), poprzez którą informujemy, w jakim jesteśmy nastroju, gdy wypowiadamy, nadajemy komunikat,
- płaszczyznę wzajemnych relacji, która informuje o stosunku do rozmówcy (lub otoczenia),
- płaszczyznę apelu, w którym jest zawarte nasze życzenie do odbiorcy.

Aby zapobiec nieporozumieniom, wszyscy powinni posiadać umiejętność aktywnego słuchania.

Można to osiągnąć stosując następujące techniki:

- odzwierciedlenie – informujemy rozmówcę, jak zrozumieliśmy jego odczucia lub intencje;
- parafrazowanie – ujmujemy w inne słowa zasłyszany komunikat, upewniając się czy dobrze został zrozumiany;
- klaryfikacja – skłaniamy rozmówcę do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu lub prosimy o bardziej precyzyjne wyjaśnienie sprawy;
- potwierdzenie – dopowiadamy pewne słowa, potwierdzając, że jesteśmy zainteresowani wypowiedzią i słuchamy uważnie.

Komunikacji werbalnej najczęściej towarzyszy **komunikacja pozawerbalna**. Wykorzystuje ona „język ciała” - mimikę twarzy, postawę, kontakt wzrokowy, które w przyjętym kodzie językowym w danej kulturze potwierdzają komunikaty zwerbalizowane. Z komunikacją pozawerbalną związana jest także obrazowość języka osoby mówiącej oraz sceneria, w której toczy się rozmowa. Przez obrazowość języka rozumie się pewnego typu sformułowania, które działają na ludzką wyobraźnię tworząc obrazy, skojarzenia.

3. BARIERY KOMUNIKACYJNE

Do najczęściej wymienianych barier sprawnej komunikacji w firmie należą:

- lekceważenie znaczenia komunikacji – kierownictwo nie rozumie, jak ważna jest komunikacja i jej wpływ na efektywne funkcjonowanie firmy;





- zahamowania osobiste – wynikające z poczucia niższości, strachu, trudności w wyrażaniu uczuć;
- myślenie o kategoriach statusu – kto ma informację, ma władzę i prestiż, dlatego wielu nie chce się nią dzielić z innymi; wyniosła i lekceważąca postawa menedżerów, którzy utrudniają przystęp do siebie, unikają spotkań z pracownikami;
- rywalizacja – zarówno między pojedynczymi osobami jak i całymi działami (wewnętrzna konkurencja);
- brak określonych umiejętności – niewłaściwy sposób wystawiania się, brak umiejętności słuchania;
- trudności w zrozumieniu na gruncie fachowym – niezrozumienie wyrażeń specjalistycznych;
- niespójność komunikacyjna – często odnosi się do działalności zarządów i polega na tym, że co innego się mówi, a co innego robi; jeśli w firmie istnieją braki w komunikacji, działa to na pracowników frustrująco, jeśli natomiast jest ona niespójna, to działa demoralizująco;
- zły system informacyjny – może to być brak lub niedostateczne wykorzystanie istniejących narzędzi, ale także ich nadmiar, który prowadzi do powstania szumu informacyjnego.

Najważniejsza w procesie komunikacji wewnętrznej jest nastawienie pracodawcy, którego zadaniem jest aktywne zaangażowanie.

Ogólna zasada mówi o tym, że im większa jest firma - jednostka, tym większa powinna być w nim różnorodność wykorzystywania środków komunikacji zarówno wertykalnej, jak i horyzontalnej. Jeżeli uświadomimy sobie pojawiające się bariery skutecznej komunikacji, wówczas możemy starać się je wyeliminować. Źródłem przeszkód w komunikacji są czynniki tkwiące w otoczeniu - takie jak szumy, czyli hałas, trzeszczenie i zakłócenia, np. w słuchawce telefonicznej, krzyki dobiegające z ulicy – wszystkie elementy świata zewnętrznego powodujące zamieszanie podczas komunikacji. Bariery tkwią również w ludziach, a wynikają z ich cech indywidualnych - nastawienia do ludzi i konwersacji z nimi, znajomości przedmiotu rozmowy, umiejętność słuchania. Kolejną przeszkodą w komunikowaniu się są różnice językowe (nie tylko w dosłownym słowa znaczeniu lecz również chodzi tu o znaczenie symboli), różnice statusu społecznego i władzy (miejsca w strukturze organizacyjnej), różnice percepcji, spostrzegania świata, sytuacji i zdarzeń.

4. EFEKTYWNE NARZĘDZIA KOMUNIKACJI

Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi komunikacji wewnętrznej należą:

- bezpośrednie rozmowy informacyjne – tworzy je cały system spotkań pracowniczych, który nosi często miano briefingu (odprawa, pouczenie). Mogą to być zarówno rozmowy w małych, jak i dużych grupach, w ramach jednego działu bądź kilku. Mogą one przybrać postać uporządkowanych narad bądź dyskusji panelowych, a nawet burzy mózgów;
- godziny konsultacji z pracodawcą – jest to specyficzna odmiana spotkań bezpośrednich; można wyznaczyć dni i godziny, w których pracodawca będzie tylko do dyspozycji





pracowników, którzy w tym czasie mogą przyjść i zgłosić wszelkie swoje spostrzeżenia i uwagi;

- tablice informacyjne;
- gazety pracownicze – podstawowym zadaniem gazet pracowniczych (zwanych także gazetkami wewnętrznymi lub zakładowymi) jest prezentacja firmy, jej celów strategicznych i planów na przyszłość. Gazety pracownicze obok informowania pełnią ważną funkcję integracyjną;
- skrzynki na pomysły – wykorzystanie może pomóc w sytuacji, gdy pracownicy z różnych względów boją się osobiście zgłosić zastrzeżeń;
- maż zaufania – w firmie można stworzyć specjalne stanowisko dla osoby cieszącej się powszechnym szacunkiem, gotowej do pośredniczenia w trudnych sprawach, nie zawsze możliwych do załatwienia drogą formalną;
- telefon informacyjny;
- Intranet – polega na przekazywaniu informacji za pomocą wewnętrznej sieci komputerowej (wewnętrzna poczta elektroniczna);
- formy drukowane, np. broszury o tematyce socjalnej, plakaty, ulotki oraz listy.

Innymi instrumentami polepszającymi stosunki międzyludzkie w organizacji są:

- instrumenty sprzyjające tworzeniu miłej atmosfery pracy – może to być dbałość o żywe rośliny, o estetykę i czystość wewnątrz, o odpowiednią kolorystykę i dekorację pomieszczeń. Funkcję tę pełnią też drobne gesty na co dzień, jak kawa, napoje, owoce na koszt firmy, drobne upominki dla pracowników (np. z okazji imienin);
- celebrowanie świąt – polega ono na okazywaniu przez organizację zadowolenia z powodu pewnych osiągnięć i realizowane jest głównie poprzez organizację spotkań okolicznościowych. Mogą one mieć charakter oficjalny, jak i luźny, mogą trwać cały dzień albo kilka minut;
- imprezy integracyjne – w nieformalnych rozmowach, miłej atmosferze, z daleka od miejsca pracy łatwiej pokonać bariery, zapomnieć o porozumieniach i problemach;
- imprezy rodzinne – w wielu organizacjach aranżuje się co jakiś czas imprezy, na które zaprasza się także rodziny pracowników;
- szkolenia, treningi – chociaż podstawowym celem szkoleń jest zdobycie przez pracowników określonych umiejętności, to jednak warto też znaleźć czas na przekazywanie informacji o organizacji, jej polityce oraz wyznawanych wartościach. Szkolenia, szczególnie te wyjazdowe, ułatwiają nawiązywanie kontaktów, burzą bariery i zahamowania, zwiększają nie tylko wydajność, ale także zaangażowanie pracowników;
- udogodnienia wspomagające opiekę nad dziećmi – np. możliwość elastycznego kształtowania dnia pracy, możliwość pracy w domu;





- dbałość o kondycję fizyczną swoich pracowników – np. wykupywanie dla pracowników karnetów na basen, korty czy salę gimnastyczną. Konsekwencją tych działań może być np. organizowanie zawodów sportowych.





IV. EFEKTYWNE MOTYWOWANIE

1. RODZAJE MOTYWACJI

Teorie motywacji próbują odpowiedzieć na pytania:

- Co motywuje ludzi do działania?
- Dlaczego ludzie wybierają określone zachowania?

Teorie potrzeb odpowiadają, że potrzeby motywują ludzi. Siła motywacji tkwi w człowieku. Potrzeby motywują nas do działania, domagając się zaspokojenia.

Człowiek, który zrealizował swoje potrzeby odczuwa zadowolenie, co stymuluje wydajność i wysiłek.

Teoria A. Maslowa

Abraham Maslow stwierdził, że główną siłą napędową pobudzającą ludzi do działania jest dążność do zaspokajania swoich potrzeb. Ważność tych potrzeb można przedstawić w formie pewnej hierarchicznej piramidy. Przede wszystkim muszą być zaspokojone podstawowe potrzeby fizjologiczne: głodu, pragnienia.

W naszej cywilizacji potrzeby te są u większości ludzi zaspokojone na tyle, aby mogły się ujawnić inne potrzeby związane z poczuciem bezpieczeństwa, potrzebą przynależności do grupy, potrzebą szacunku i uznania czy wreszcie potrzebą spełnienia się i rozwoju. Jeśli człowiek ma możliwość zaspokajania poprzez pracę swoich dominujących potrzeb, to wówczas będzie pracował chętniej i wydajniej.

Dla jednego pracownika niesłuchanie ważne może być bezpieczeństwo zachowania pracy, możliwość otrzymania kredytu czy zapomogi (potrzeby bezpieczeństwa), dla innego - okazane mu uznanie ze strony przełożonych, kolegów, pokazanie mu, że jego praca jest użyteczna i potrzebna dla grupy (potrzeba przynależności do grupy).

Jednych pracowników motywują możliwości awansu i zyskanie zewnętrznych oznak prestiżu (potrzeba szacunku), innych - danie szansy własnego rozwoju, uczenia się, twórczego rozwiązywania problemów (potrzeba spełnienia się i rozwoju).

Czynniki wpływające na poziom zadowolenia z wykonywanej pracy

Frederick Herzberg badając czynniki wpływające na poziom motywacji do pracy zadawał wielu ludziom w USA dwa pytania:

- W jakich okolicznościach odczuwasz wyjątkowe niezadowolenie z pracy?
- W jakich okolicznościach odczuwasz wyjątkowe zadowolenie z pracy?



Podobne badania ankietowe wykonano następnie w dwudziestu dwóch innych krajach. Wyniki były zgodne. Na podstawie wypowiedzi Herzberg wyróżnił dwie kategorie czynników: tzw. czynniki higieny oraz motywatory.

Czynniki higieny

Mają one większy potencjał jako czynniki wywołujące niezadowolenie z pracy niż mogące powodować wzrost zadowolenia. Ich poprawa, albo dostarczenie ich pracownikom w większej ilości lub jakości powoduje tylko krótkotrwały wzrost zadowolenia, gdyż szybko ich zwiększony poziom zostaje zaakceptowany jako norma (np. „ podwyżka” motywuje do wyętej pracy tylko przez chwilę, potem przyjmuje się ją jako należną część wynagrodzenia).

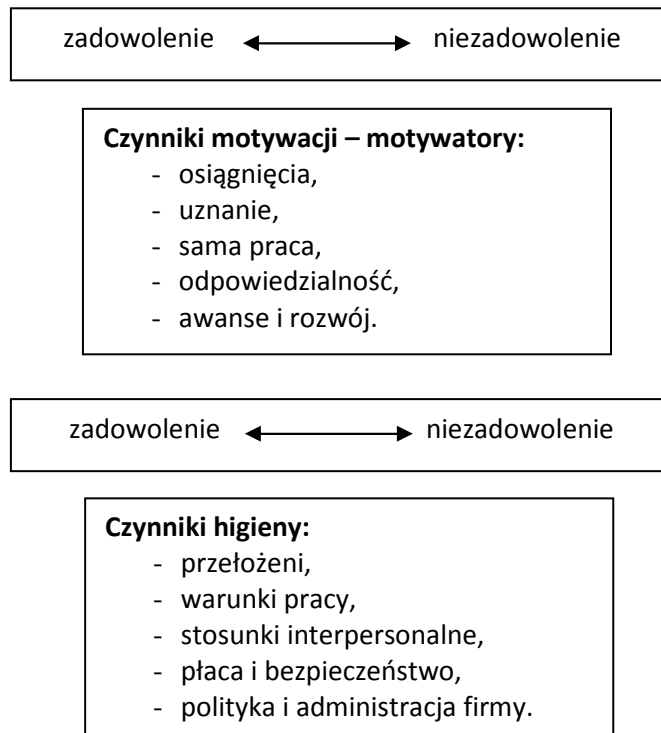
Jeżeli czynniki higieny nie występują na poziomie wystarczającym, to wtedy powodują ogromne niezadowolenie z pracy i skuteczność drugiej grupy czynników – „motywatorów” jest znacznie osłabiona.

Inną ważną cechą tych czynników jest to, że w większości są one związane z kontekstem pracy i ludzie nie mają na nie wpływu, ani pełnej kontroli.

Motywatory

Ta grupa czynników ma słaby związek z pieniędzmi i statusem, natomiast wiele z możliwością osiągnięć, odpowiedzialnością, pracą samą w sobie.

Rysunek nr 2. Teoria Dwuczynnikowa F. Herzberga



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ricky W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 2004.

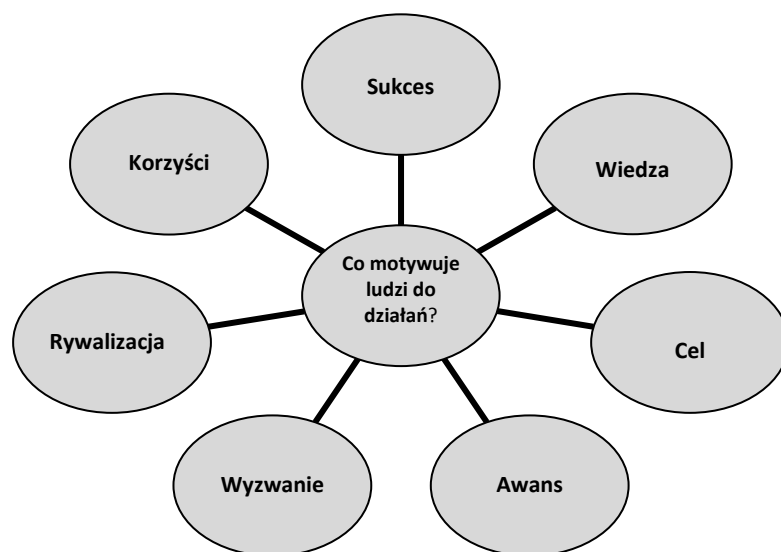
Teoria dwuczynnikowa sugeruje istnienie dwóch różnych wymiarów zadowolenia z pracy. Kierownik, który chce motywować pracownika z wykorzystaniem jedynie czynników higieny pracy psychicznej, takich jak płaca i dobre warunki pracy, nie odniesie w tym dziele sukcesu. W celu motywowania pracowników i wytworzenia wyższego poziomu zadowolenia, przełożeni muszą zaoferować takie czynniki, jak odpowiedzialność oraz możliwość rozwoju i awansu – motywatory.

Tabela nr 6. Teoria Mc Gregor’a

TEORIA X -----	TEORIA ----- Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Współpracowników trzeba zmuszać do pracy i stale kontrolować, jeśli się tego nie robi, wszystko trzeba wykonywać samemu. 2. Ludzie nie chcą przyjmować odpowiedzialności ani się angażować. 3. Przeciętny człowiek jest leniwy i stara się unikać pracy. 4. Kreatywność należy do rzadkości i trudno jej się doszukać wśród ogółu pracowników. 5. Większość ludzi pragnie otrzymywać jasno sformułowane cele, aby sami nie musieli o nich myśleć. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca jest tak samo naturalna jak zabawa, wypoczynek i sport. 2. Praca winna przynosić radość, tę zaś należy starannie kultywować. 3. Ludzie chętnie przyjmują odpowiedzialność i angażują się, gdy są pożądani, popierani oraz mają możliwość samokierowania i samokontroli. 4. Większość pracowników jest daleko bardziej twórcza niż to się wydaje, tylko owa kreatywność ma szansę rozwinąć się przy pewnych formach stosunków. 5. Większość pracowników myśli radośnie i twórczo, gdy da im się na to szansę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Gick, M. Tarczyńska, „Motywowanie pracowników”, Warszawa 1999

Rysunek nr 3. Motywowanie przez dostarczanie bodźców.



Źródło: opracowanie własne.



2. TECHNIKI MOTYWOWANIA

Tabela nr 7. Techniki motywowania

ZACHĘTA		PERSWAZJA		
Bodźce zewnętrzne		Bodźce Wewnętrzne	Emocjonalna	Racjonalna
Materialne: <ul style="list-style-type: none"> • płace, • premie, • nagrody, • świadczenia socjalne, • mieszkania, • przywileje, • benefity. 	Niematerialne: <ul style="list-style-type: none"> • wyróżnienia, • współzawodnictwo, • ocena efektów pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia w realizacji zadań, • udział w zarządzaniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • wiara w słuszność tego, co zleca zwierzchnik, • wzmacnianie, • sugerowanie, • propaganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • partnerstwo, • konsultacje, • negocjacje, • doradzanie, • informowanie.

Źródło: Ricky W. Griffin, „Postawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1998.

Rodzaje nagród:

- gratyfikacje finansowe;
- nagrody zewnętrzne - awans, uznanie, interesująca praca;
- nagrody wewnętrzne - zaspokajają potrzeby wyższego rzędu.

Zasady przyznawania nagród:

- muszą wypływać z dobrego wykonania pracy;
- ważne jest informowanie, co trzeba zrobić, aby osiągnąć nagrodę;
- nie wszyscy powinni dostać tę samą nagrodę;
- zadania powinny być jasne i możliwe do wykonania;
- określić nagrody cenione przez każdego z podwładnych.

Pozafinansowe sposoby motywowania:

a) zwiększanie zainteresowania pracą:

- pytaj jakie aspekty zespół uważa za najbardziej interesujące;
- przydzielaj całe zadanie jednej osobie;
- zmieniaj lokalizację miejsc pracy;
- przeprowadzaj szkolenia;
- pozwól, aby pracownicy sami organizowali sobie pracę;
- przydzielaj zadania odpowiadające zainteresowaniom i kwalifikacjom;



**b) realizacja zadania:**

- wywołuj poczucie dumy z wykonywanej pracy;
- wyznaczaj cele specyficzne, mierzalne, akceptowalne, realistyczne terminowe;
- dziel się odpowiedzialnością;
- nagradzaj przedsiębiorczość;
- dodawaj odwagi w trudnych sytuacjach;
- sprawiaj, aby każdy czuł, że jego wkład odgrywa istotną rolę w pomyślnym wykonaniu realizowanego zadania;

c) uznanie:

- sprawiaj, aby każdy miał poczucie własnej godności, wiarę w siebie i swoją rolę w organizacji;
- awansuj wszystkich, którzy na to zasługują;
- pokazuj, że doceniasz przywiązanie do organizacji;

d) uczestnictwo:

- dbaj o przepływ informacji w organizacji;
- konsultuj się z pracownikami;
- wyjaśniaj zadania stojące przed zespołem;
- przydzielaj konkretne zadania;

e) rozwój

- dawaj okazje do wykazania się inicjatywą;
- stwarzaj możliwość rozwoju;
- planuj szkolenia;
- pokazuj, że interesujesz się każdym pracownikiem;
- stwarzaj okazje do awansu;
- oceniaj wykonanie i stawiaj nowe cele;

f) delegowanie

Aby delegacja uprawnień była skuteczna, członkowie organizacji muszą wiedzieć, komu podlegają, jaka jest ich pozycja w organizacji oraz jakie mają obowiązki i uprawnienia. Bez tej wiedzy nie mogą ani delegować, ani podjąć obowiązków z dostateczną pewnością i poczuciem odpowiedzialności.

Delegowanie jest kompletne, jeśli między pracowników rozdzielane są wszystkie zadania, jakie należy wykonać w skali całej organizacji. Z drugiej strony należy unikać nakładania odpowiedzialności za to samo zadanie na więcej niż jedną osobę.

Czynniki demotywujące zależą tak naprawdę od samych pracowników. Co dla jednych jest motorem popychającym ich do działania, dla drugich może być przysłowiową „kulą u nogi”. Wbrew pozorom to nie warunki finansowe są tu najczęstszym powodem. Decyzje o zmianie pracy nader często związane są z niezaspokojeniem potrzeb pracownika w obecnym miejscu pracy, utratą sensu





swojego wysiłku czy zaufania do pracodawcy. Widoczne to jest zwłaszcza w przypadku kadry kierowniczej lub wykwalifikowanych pracowników, którzy sytuację finansową mają dawno ustabilizowaną, a obecnie poszukują rozwoju zawodowego, większej swobody w podejmowaniu decyzji, lepszych kontaktów z przełożonym itd.

3. INFORMACJA ZWROTNA – FEEDBACK

Feedback to sprzężenie zwrotne między dwiema stronami, to reakcja jednej strony na działania i słowa drugiej, pozwalająca uświadomić sobie, jaki wywierają wpływ.

Cele feedbacku:

- dostarcza informacji o wynikach;
- pomaga w zdobyciu nowych kompetencji;
- rozwija potencjał;
- podnosi motywację, morale;
- sprzyja pracy zespołowej;
- coaching.

Tabela nr 8. Zasady udzielania feedbacku.

ZASADY UDZIELANIA FEEDBACKU
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza aktualnej sytuacji. 2. Określenie oczekiwanych celów i wyników. 3. Określenie możliwości przyjęcia feedbacku. 4. Stworzenie dobrej atmosfery. 5. Stosowanie technik aktywnego słuchania. 6. Opis zachowania mającego ulec zmianie. 7. Opis pożądanego zachowania. 8. Ustalanie wspólnych rozwiązań. 9. Koncentracja na pozytywach. 10. Porozumienie.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza aktualnej sytuacji:

- na czym polega problem;
- co w obecnym zachowaniu wymaga zmiany i dlaczego;
- przykłady tego co, jak, gdzie, kiedy należy zmienić.



**Oczekiwane cele i wyniki:**

- specyficzne - jasne, zwarte, odpowiednie dla dziedziny, której dotyczą;
- mierzalne - możliwy obiektywny pomiar, najlepiej numeryczny;
- akceptowalne - ustalają normy możliwe do wykonania;
- realistyczne - ustalony cel musi być istotny i wart działania;
- terminowe - zawiera konkretny termin realizacji.

Możliwość przyjęcia feedbacku:

- ludzie różnią się w możliwościach przyjmowania krytyki.

Dobra atmosfera:

- odpowiednie miejsce, czas;
- atmosfera zaufania;
- określone zasady udzielania feedbacku.

Techniki aktywnego słuchania:

- korzystaj z informacji z komunikacji niewerbalnej;
- zadawaj pytania.

Opis zachowania, które chcesz zmienić:

- podaj przykłady zachowań;
- wyjaśnij skutki zachowania;
- nie oceniaj;
- mów o faktach.

Opis pożądanego zachowania:

- określ dokładnie jakich zachowań oczekujesz.

Wspólne rozwiązania:

- co można było zrobić inaczej;
- bądź przygotowany na udzielenie pomocy.

Koncentracja na tym co dobre:

- stosuj kolejność: "dobra wiadomość, zła wiadomość, dobra wiadomość".

Osiągnięcie porozumienia:

- ważne, aby podwładny zaaprobował wymierne, obiektywne standardy dla danej działalności, wiedział, że:
 - jest rozdźwięk między aktualnym zachowaniem a zachowaniem wymaganym;
 - konieczna jest zmiana zachowania;
- ważne jest określenie terminów dokonywania zmian.





V. OCENIANIE I COACHING

1. OCENY OKRESOWE

System okresowej oceny pracy i rozwoju pracowników jest dla organizacji i przełożonego formalnym narzędziem zarządzania służącym do kompleksowej i regularnej oceny wyników pracy pod kątem realizacji celów i zadań organizacji.

Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, jego kompetencji i możliwości.

Korzyści ze stosowania systemu ocen okresowych:

Dla organizacji:

- pójście w jednym kierunku;
- informacja nt. pracowników;
- planowanie rozwoju pracowników;
- podnoszenie wyników ekonomicznych;
- wzrost zaangażowania i zrozumienia strategii firmy.

Dla kierownika:

- lepszy kontakt z podwładnymi;
- ułatwienie podejmowania decyzji personalnych;
- motywowanie;
- informacja o pracowniku.

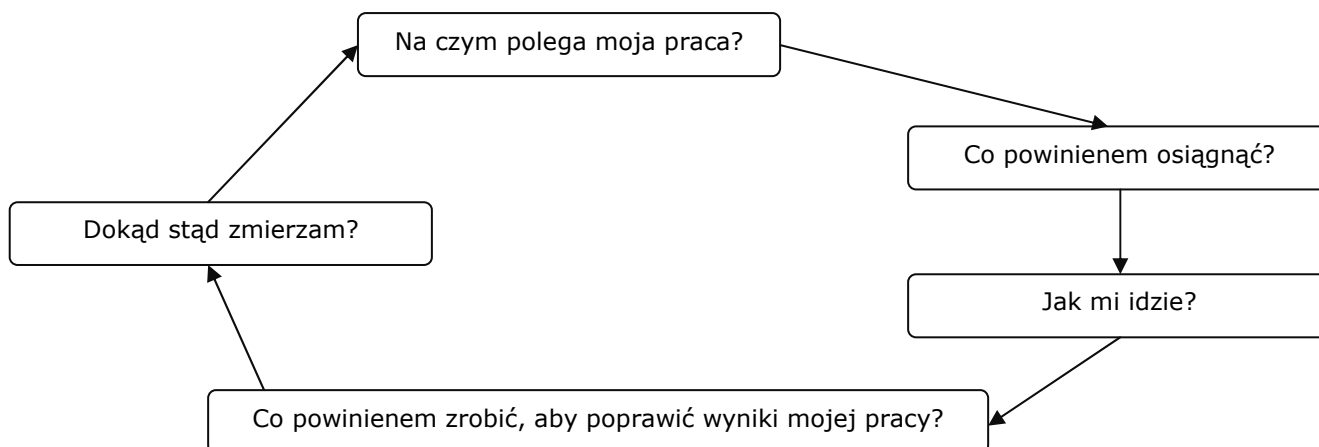
Dla pracownika:

- poczucie sprawiedliwości;
- możliwość uzyskania informacji zwrotnej;
- ukierunkowanie działań;
- dostęp do informacji (świadomość celów);
- możliwość uzyskania szkoleń i planowania kariery;
- możliwość wypowiedzenia się nt. organizacji.

Cykl oceny

Niezależnie od tego, czy w danej organizacji istnieje i działa formalny system Zarządzania Wynikami Pracy, efektywnie działający menadżerowie dbają o to, aby ich pracownicy znali odpowiedź na następujące pytania:



**Rysunek nr 4. Osobista analiza pracy.**

Źródło: Opracowanie własne.

Dla każdego z tych pytań istnieje odpowiednie narzędzie zarządcze, które pomaga zarówno menadżerom jak i ich pracownikom.

Rysunek nr 5. Narzędzia zarządcze.

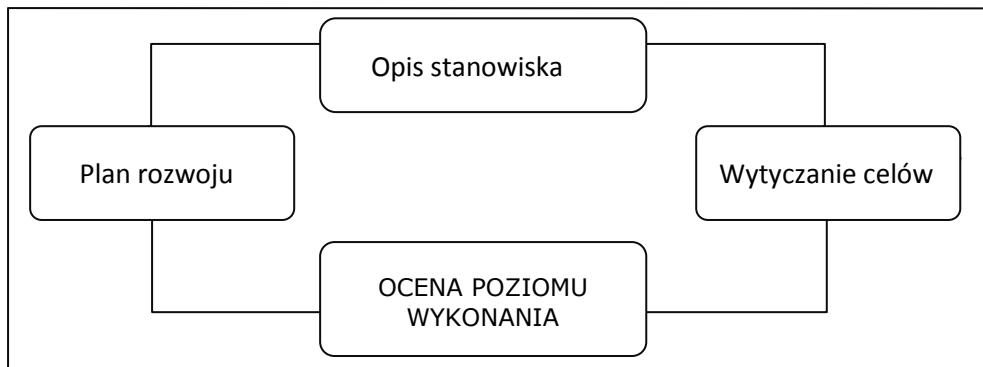
PYTANIE		NARZĘDZIE ZARZĄDCZE
Na czym polega moja praca	→	OPIS STANOWISKA
Co powinienem osiągnąć?	→	WYTYCZANIE CELÓW
Jak mi idzie?	→	OCENA POZIOMU WYKONANIA
Co powinienem zrobić, aby poprawić wyniki mojej pracy?	→	PLAN ROZWOJU

Źródło: Opracowanie własne.

Wytuczanie i uzgadnianie celów ma sprawić, by pracownik koncentrował się na kluczowych obszarach i wymaganiach odnośnie osiąganych wyników przedstawionych w Opisie Stanowiska. Przegląd Osiąganych Wyników bierze pod uwagę, czy cele te zostały osiągnięte i sposób, w jaki zostały osiągnięte. Uwzględniając czynniki zidentyfikowane w przeglądzie opracowuje się Plan Rozwoju ukierunkowany na poprawę indywidualnie osiąganych wyników z korzyścią zarówno dla organizacji jak i dla pracownika.



Rysunek nr 6. Przegląd osiągniętych wyników.



Źródło: Opracowanie własne.

Konieczny warunek to wymierność osiągniętych wyników po to, aby zarówno oceniający jak i oceniany mogli łatwo ustalić, czy dany cel został osiągnięty w wymaganym terminie. Ponieważ wymierność taka nie jest możliwa do osiągnięcia we wszystkich sytuacjach, konieczne jest opisanie wymaganych wyników w formie jakościowej (np. w kategoriach standardów zachowań).

Punktem wyjścia do określenia odpowiednich sposobów pomiaru może stanowić pytanie „Skąd wiemy, że konieczna jest poprawa wyników?”.

Warunkiem rozwoju pracowników jest stawianie im wysokich wymagań, które jednak nie mogą być nadmierne, tak więc cele muszą stanowić wyzwania, jednocześnie pozostając w granicach zdolności i wykonalności danej osoby. Zwiększenie inicjatywy pracowników można osiągnąć poprzez zachęcanie ich do określenia sposobu, w jaki planują osiągnąć swoje cele, zapewniając im równocześnie wymagane środki.

Cele osobiste pracownika, np. zwiększenie poziomu indywidualnej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, wywrą podwójny skutek w postaci wzrostu zaangażowania oraz zwiększonej efektywności danej osoby.

Zasadniczą kwestią jest regularna ocena postępu na drodze do osiągnięcia celów. W ten sposób kierownik otrzymuje naturalny sposób identyfikacji problemów i trudności oraz pomagania tam, gdzie może być to konieczne. Stwarza to także możliwość odłożenia niektórych celów na dalszy plan, podczas gdy priorytet innych rośnie.

Proces oceny

Proces ten ma charakter ciągły i przebiega w czterech etapach:

- 1) planowania,
- 2) kontroli,
- 3) oceny,
- 4) komunikowania.

**Ad. 1) Planowanie:**

Ustalanie celów i zadań, standardów / kryteriów oceny.

Cele i zadania wyznacza się w kontekście całej organizacji, z uwzględnieniem jej strategii, planów długo- i średnioterminowych, a także celów indywidualnych pracownika. Cele te, ujmując się w formie planów działania, które tworzy się w oparciu o opisy stanowisk pracy, zaś plany te zostają uzgadniane z pracownikiem na początku okresu planowania.

Kryteria oceny mogą być różnorodne i mogą obejmować:

- wyniki: jakość (standard wykonania) i ilość pracy, stopień osiągnięcia celów;
- kompetencje: zasób wiedzy, zachowania (co pracownik robi/ nie robi);
- motywacja: nakład pracy, wysiłek; obciążenie związane z pracą.

Ustalanie procedur:

- kiedy, jak często oraz kto będzie oceniał;
- wybór metod i opracowanie narzędzi (ustalenie grup ocenianych, kryteriów, przygotowanie arkuszy ocen, instrukcji);
- system opracowania danych;
- procedura odwoławcza;
- zasady dostępu do danych itd.

Akcja informacyjna, przeszkolenie przełożonych oceniających, przedstawienie kryteriów okresowej oceny pracy i rozwoju pracownikom.

Tabela nr 9. Aspekty „techniczne” i „społeczne” procesu oceny.

Aspekty techniczne	Aspekty społeczne
<ul style="list-style-type: none"> • procedury, • formularze, • ramy czasowe, • harmonogram, • zasady (jawność, tajność, kto ma wgląd do wyników itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> • treść rozmowy, • styl oceny, rozmowy, • relacja: przełożony – podwładny, • odpowiedzialność („odbiór” społeczny).

Źródło: Opracowanie własne.

Ad. 2) Kontrola:

Systematyczne zbieranie danych dotyczących rocznej oceny pracy i rozwoju pracowników.

Korzyści:

- zapewnienie osiągnięcia wyznaczonych celów i dotrzymanie terminów, korygowanie celów;



- przekazywanie wczesnych komentarzy na temat jakości pracy;
- szybkie uzupełnianie ewentualnych braków;
- wykorzystywanie nowych możliwości;
- umożliwienie prowadzenia całościowego zapisu wyników pracy.

Zbieranie informacji odbywa się poprzez różne metody:

- obserwację;
- analizę dokumentów (sprawozdań, statystyk, wskaźników absencji itp.);
- rozmowę z pracownikiem oraz komentarzy klientów czy współpracowników.

Ad. 3) Ocena

Ocena jest dokonywana w oparciu o wybraną metodę w terminie i przez osoby wyznaczone w trakcie planowania.

Kto ocenia? Zazwyczaj oceny dokonuje bezpośredni przełożony; często stosuje się równoległe samoocenę. Ważne, aby zespół pomagający oceniającemu nie był zbyt liczny (inaczej trudno mu zbierać rzetelne dane na temat pracy i rozwoju poszczególnych pracowników). Innym sposobem oceny jest tzw. ocena totalna (ocena 360 stopni), kiedy oceny dokonują wszystkie grupy osób mające kontakt z działaniami osoby uczestniczącej w okresowej ocenie pracy i rozwoju: przełożeni, koledzy, podwładni, klienci.

2. COACHING, ZARZĄDZANIE ROZWOJEM

Coaching jest planowanym procesem dwustronnym, w którym pracownik rozwija własne umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularną informację zwrotną ze strony coacha.

Efektem stosowania coachingu w organizacji jest podniesienie efektywności i jakości pracy, większa elastyczność w reagowaniu na zmiany rynkowe, pełniejsze wykorzystanie doświadczenia i kreatywności pracowników, wzrost zaangażowania i poczucia odpowiedzialności, a także poprawa komunikacji, relacji i atmosfery w zespole. Zarządzanie przez coaching promuje wysoką wydajność pracy i jest strategią osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej poprzez pełne wykorzystanie posiadanego potencjału kadrowego i intelektualnego.

Coaching menedżerski to wszelkie działania przełożonego mające na celu podniesienie kwalifikacji pracownika. Jest to proces dwustronny, w którym uczestniczą przełożony i podwładny, który osiąga określone kompetencje przez rzetelną ocenę, dobrze ukierunkowaną praktykę i systematyczne informacje zwrotne na temat osiągniętych efektów. Zwykle punktem wyjścia do zastosowania coachingu jest stwierdzenie konieczności poprawy wyników pracy.





Proces coachingu można opisać w czterech etapach:

1) Analiza sytuacji

Celem jest określenie przyczyn zaistniałych problemów, wymagających poprawy. Na tym etapie, najważniejsze umiejętności coacha to umiejętność obserwacji i diagnozy problemu oraz prowadzenia na ten temat rozmowy z pracownikiem.

2) Plan działania

Zawarcie kontraktu. Zadaniem tego etapu jest określenie i uzgodnienie celu coachingu, opracowanie odpowiednich metod działania, określenie niezbędnych zasobów, sposobów rozliczenia oraz wskazanie, jakie związane są z tym konsekwencje. Na tym etapie, najważniejsze umiejętności coacha to umiejętność stworzenia planu działania z pracownikiem.

3) Wykonanie

Wdrażamy w życie ustalony plan działania. Celem tego etapu jest zrealizowanie tego, co zostało zawarte w planie. W zależności od zawartości planu pracownik realizuje go z większym lub mniejszym zaangażowaniem coacha. Na tym etapie najważniejsze umiejętności coacha dotyczą znajomości i wykorzystania technik uczenia.

4) Podsumowanie

Analizujemy to, co zrobiliśmy. Celem jest ocena, czy „trening” przyniósł spodziewane rezultaty. Jeśli nastąpiła poprawa, omawiamy doświadczenie i zamykamy proces coachingu. Jeśli poprawa nie nastąpiła, bądź też jej wyniki są nadal nie satysfakcjonujące, wracamy do etapu pierwszego - analiza sytuacji.

A. JAK UZYSKAĆ ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA W REALIZACJĘ CELU

Wsparcie ze strony szefa + zaangażowanie

Zadaniem przełożonego jest stworzenie atmosfery wsparcia poprzez dobry kontakt, klaryfikowanie oczekiwań, pomoc w zaplanowaniu działań. Należy unikać stosowania manipulacyjnych technik zastraszenia podwładnych. Szefowie budują wsparcie dla swoich podwładnych poprzez pomoc w określeniu celów będących odpowiednim wyzwaniem dla pracownika oraz poprzez pomoc w likwidowaniu barier uniemożliwiających osiągnięcie celu.

Uczestnictwo pracownika

Uzgodnienie celu i sposobu jego realizacji z pracownikiem ma olbrzymie znaczenie dla motywacji. Ważna jest przy tym wiarygodność szefa, na ile rzeczywiście jest on gotowy do „uzgadniania” z pracownikiem szczegółów.



Dostosowanie celu do możliwości pracownika

Jest to możliwe tylko wtedy jeśli szef dobrze zna swoich ludzi i jest w stanie realistycznie ocenić ich możliwości realizacji różnych celów. Jeśli różnica pomiędzy możliwościami pracowników, a oczekiwaniami szefa jest duża, oznacza to potrzebę dodatkowego szkolenia dla pracowników.

Nagrody i pochwały (uznanie)

Zgodnie z powiedzeniem „to co warte jest ciężkiej pracy, warte jest odpowiedniej zapłaty”. Nagrody mogą być różnego rodzaju: premie, awanse, wyróżnienia, inne. Należy pamiętać, że różne nagrody są różnie spostrzegane przez pracowników. Na przykład dodatkowe nagrody finansowe mają większy motywacyjny wpływ na pracowników starszych, posiadających własne rodziny. Motywacją młodszych pracowników jest natomiast w większym stopniu „czuła” na takie nagrody jak: wyróżnienie, premia za wyniki.

B. SPOTKANIE POŚWIĘCONE ANALIZIE WYNIKÓW

W osiągnięciu celów coachingu pomocne jest zastosowanie właściwej struktury rozmowy. W pierwszej kolejności coach powinien wyjaśnić pracownikowi jaki jest cel rozmowy oraz jakich rezultatów spodziewa się po jej zakończeniu. W drugim etapie coach powinien upewnić się, jak pracownik postrzega omawianą sytuację. W trzecim etapie coach wyjaśnia i uzasadnia, jak on postrzega daną sytuację. Kolejnym krokiem jest przedyskutowanie możliwych wariantów rozwiązań lub alternatyw oraz wybór jednego z nich. Na zakończenie coach powinien podsumować najważniejsze ustalenia i ustalić plan działania na najbliższą przyszłość.

Oczywiście w trakcie spotkania trudno zawsze bezwzględnie przestrzegać tej struktury, jednak jest ona pomocna w przygotowywaniu się do rozmowy i koncentrowaniu jej wokół najważniejszych celów.

Aby działania coachingowe spełniały swoją rolę, muszą być spełnione następujące warunki:

- pracownik musi być świadomy konieczności poprawy rezultatów swej pracy;
- musi czuć odpowiedzialność za podjęte zadania;
- musi być zaangażowany w realizację uzgodnionego planu działania.

Schemat rozmowy coachingowej:

1) Po co się spotykamy – pozytywne rozpoczęcie:

„Chciałbym, żebyśmy dzisiaj porozmawiali o...”

- rozpocznij rozmowę i przedstaw temat, na który chciałbyś rozmawiać,
- określ cel spotkania i pokaż pozytywy.



2) Jak pracownik widzi daną sytuację:

„Powiedz mi, z czego jesteś najbardziej zadowolony w pracy? Z czego nie jesteś niezadowolony? Co Ci się nie podoba w pracy?”

- zadaj pytanie otwarte i uważnie słuchaj pracownika,
- notuj najważniejsze zagadnienia.

3) Jak ja widzę daną sytuację:

„Powiedz mi szczerze, co w Twojej pracy / zachowaniu podoba mi się najbardziej... Podziel się z Tobą również informacją, co w Twojej pracy / zachowaniu należałoby poprawić...”

- szczerze oceń pracę lub zachowanie pracownika – pamiętaj o kanapce!
- wyważ uważnie mocne i słabe strony pracownika.

4) Różne warianty rozwiązań / alternatywy:

„Zastanówmy się wspólnie, co można zrobić w tej sytuacji? Jakie widzisz możliwości/ możliwe rozwiązania?”

- buduj na pomysłach pracownika,
- wspieraj inicjatywę pracownika, służ radą i pomocą.

5) Podsumowanie - pozytywne zakończenie:

„Ustalmy więc wspólny plan działania na najbliższą przyszłość...”

- wzmocnij poziom motywacji i poczucie własnej wartości pracownika,
- ustal plan na przyszłość zgodnie z metodą SMART,
- podziękuj pracownikowi za rozmowę.

C. DOSTOSOWANIE STYLU COACHINGU DO POTRZEB PRACOWNIKA

Istotne znaczenie dla skuteczności coachingu ma dopasowanie stylu rozmowy do poziomu dojrzałości zawodowej pracownika, do jego kwalifikacji, samodzielności, typu osobowości, odpowiedzialności i zaangażowania.

Pracownicy o niższym poziomie kompetencji zawodowych wymagają stosowania coachingu instruktazowego, w którym coach przekazuje swoją diagnozę sytuacji oraz wytycza niezbędne działania. Styl ten charakteryzuje się znaczną ilością instrukcji podawanych przez coacha w porównaniu z ilością pytań zachęcających pracownika do samodzielnej analizy.

Wobec pracowników o wyższej dojrzałości skuteczniejsze są style bardziej partnerskie - lidera lub motywatora - w których pojawia się dialog i współdecydowanie.

Wobec pracownika o szczególnie wysokim poziomie dojrzałości zawodowej najbardziej właściwy jest styl delegującego, w którym coach naprowadza pracownika, eksperta w danej dziedzinie, na odpowiednie wnioski poprzez zadawanie pytań i delegowanie zadań do wykonania.





Coaching rozwojowy stosowany jest wobec pracowników, którzy osiągają dobre wyniki w pracy, ale ich potencjał zawodowy nie jest w pełni wykorzystany. Delegowanie odpowiednio dobranych zadań pozwala szefowi pełniej wykorzystać możliwości pracownika, zmotywować wyzwaniem i szansą rozwoju zawodowego. W sytuacji gdy rezultaty pracy pracownika odbiegają od przyjętych norm i standardów coaching służy analizie przyczyn pogorszenia wyników i ustaleniu planu ich poprawy.

D. CZTERY STYLE COACHINGU

1) Styl instruktora

Dawanie szczegółowych rad jak poprawić wyniki pracy danego sprzedawcy, np. analiza raportów sprzedaży wraz z pracownikiem.

2) Styl lidera

Udzielanie porad na temat poprawy pewnych aspektów pracy sprzedawcy. Nadzorowanie pracownika, np. uświadamianie sprzedawcy, że umiejętne badanie potrzeb klientów skutkuje większą liczbą zamknięć w sprzedaży.

3) Styl motywatora

Wpływanie na zaangażowanie pracownika w sprzedaż. Trzeba znaleźć i zastosować sposoby na podniesienie stopnia motywacji sprzedawcy, np. uświadomienie pracownikowi, że poprzez większe zaangażowanie w sprzedaż zwiększy się liczba sprzedaży ubezpieczeń, co z kolei wpłynie na wynagrodzenie i większe poczucie bezpieczeństwa.

4) Styl delegującego

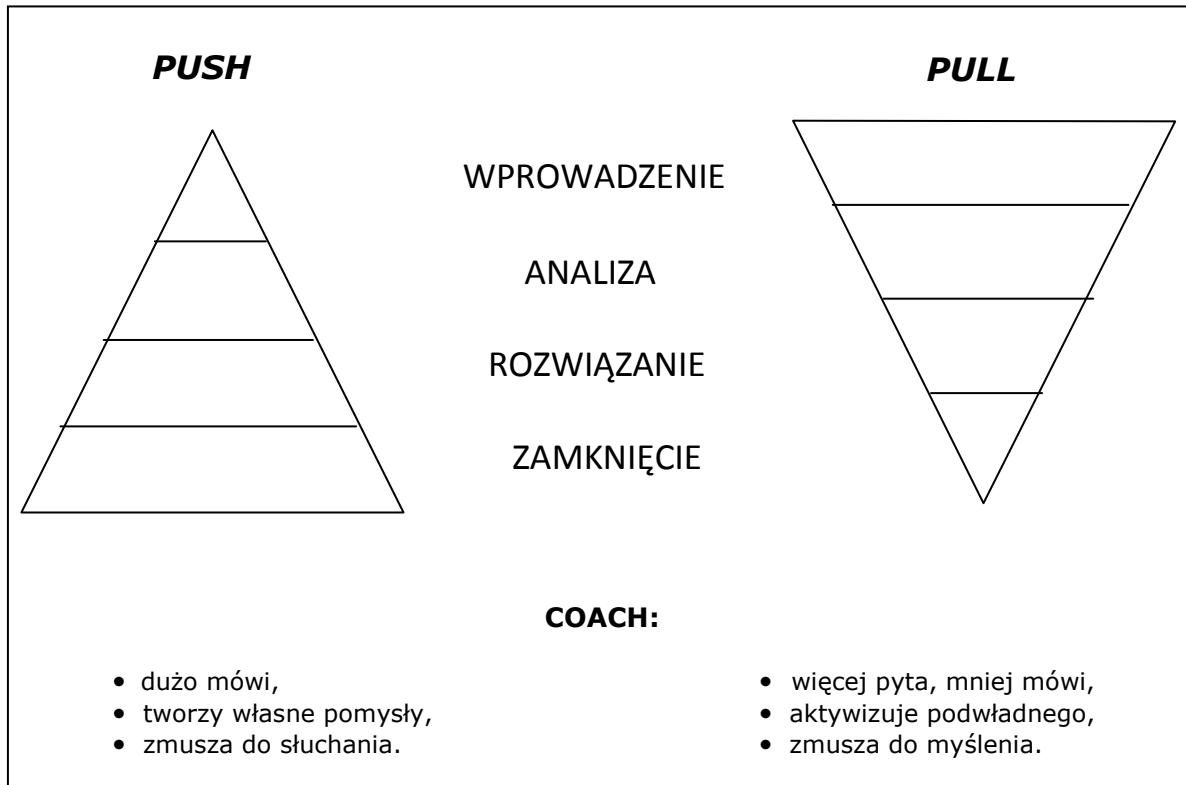
Sprecyzowanie obszaru wymagającego poprawy, oczekiwanych efektów oraz określenia czasu realizacji, np. wdrożenie pracownika w nowy zakres obowiązków związanych z realizacją priorytetów organizacji.

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu na prowadzenie coachingu dla sprzedawców. Przełożony musi dostosować własny styl kierowania do danego pracownika. To dostosowanie opiera się na znalezieniu właściwych proporcji pomiędzy treningiem i motywacją.





Rysunek nr 7. Strategie coachingu – PUSH i PULL



Źródło: opracowanie własne.

W zależności od osobowości, doświadczenia i dojrzałości pracownika stosujemy wybraną strategię prowadzenia coachingu:

- pracownicy raczej wycofani, zamknięci w sobie o małym doświadczeniu lub mało samodzielni – strategia PUSH;
- pracownicy o silnej osobowości, dojrzały, samodzielni i doświadczeni - strategia PULL.

Model GROW¹⁵ (postawa):

G – Goal, czyli cel, do którego dążę. Co chciałbyś osiągnąć? Do czego dążysz?

- Rozumiem, że zarówno Tobie, jak i mnie zależy na rozwoju posiadanych kompetencji?

R – Reality – Jak wygląda rzeczywistość? A gdzie jesteś teraz na tej drodze?

- To świetnie, że chciałbyś opanować umiejętności związane z profesjonalną sprzedażą.

- Jaka jest Twoja obecna wiedza w tym zakresie? Jakie masz doświadczenia?

O – Options – możliwości. Jakie są zatem możliwości, żeby ten cel osiągnąć?

- Zastanówmy się, jakie konkretne kroki możemy przedsięwziąć dla Twojego dalszego rozwoju?

¹⁵ Mary Beth O`Nell, „Coaching dla kadry menedżerskiej”, Poznań 2005.



W – Will – Plan działania. Jak to dokładnie zrobimy? Ustalmy plan działania...

- Ustalmy konkretny plan działania odnośnie rozwoju Twoich kompetencji do naszej następnej rozmowy...

Model GROW jest to model coachingu ukierunkowany na modyfikację postawy przez osobę coachowaną. Jest to przykładem coachingu, nastawionym przede wszystkim na jakość inspiracji, która ma posłużyć do zapewnienia nowych, optymalnych warunków rozwoju. Technika GROW pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji w oparciu o głęboką analizę stanu obecnego. Często samo zastanowienie się nad aktualnymi zasobami stwarza okazję do postawienia nowych, świeżych założeń. Model ten jest niezwykle prosty, lecz bardzo skuteczny przy ogólnym wyznaczaniu celów, zarówno biznesowych, jak i prywatnych, gdyż wspiera proces, a nie konkretne treści. Na ogół stosuje się go na początku sesji, by określić stan wyjściowy pracownika.

Model EDICC¹⁶ (umiejętności):

E – Explanation (wyjaśnienie)

Wyjaśnij o co chodzi w zadaniu.

D – Demonstration (demonstracja)

Następna w kolejności jest demonstracja.

I – Imitation (naśladowanie)

Pozwól pracownikowi spróbować to zrobić samemu.

C – Coaching (omówienie)

Udzielenie informacji zwrotnej na temat tego, co pracownik robi dobrze, a co należy zrobić lepiej.

C – Consolidation (podsumowanie)

Podsumowanie służy końcowemu przypomnieniu tego, co zostało powiedziane i nauczone.

Model **EDICC** jest przykładem coachingu, nastawionym przede wszystkim na zapewnienie lepszych wyników pracy. Ukierunkowany na uzyskanie przez osobę coachowaną nowych umiejętności.

Technika EDICC pozwala na zrozumienie i przećwiczenie nowych działań oraz doskonalenie ich w efekcie informacji zwrotnej od coacha. Model ten jest prosty, lecz bardzo skuteczny przy wdrażaniu pracowników do realizacji nowych czynności i zadań. Stosuje się go w trakcie sesji, by doskonalić stan wyjściowy umiejętności pracownika.

¹⁶ Tamże.





Model FISH¹⁷ (wiedza):

F – Focus on the area – Określ obszar rozmowy.

I – Identify the cause – znajdź przyczynę problemu/zaistniałej sytuacji.

S – Solve the problem – załatw bieżącą sprawę do końca.

H – How to do it next time – jak uniknąć takich sytuacji w przyszłości.

Model **FISH** jest przykładem coachingu, nastawionym przede wszystkim na zdobycie przez pracownika wiedzy odnośnie zaistniałej sytuacji oraz wskazanie mu sposobu rozwiązania problemu, który ma posłużyć do zapewnienia wykorzystania tego rozwiązania w przyszłości. Jest to model coachingu ukierunkowany na analizę i zrozumienie problemu. Technika **FISH** pozwala na dostarczenie optymalnych rozwiązań w oparciu o analizę sytuacji i przyczyn powstania problemu. Analiza taka jest okazją do wskazania prawidłowych i sprawdzonych rozwiązań. Model ten jest prosty i bardzo skuteczny przy instruktażu i poszukiwaniu optymalnych działań. Jest ukierunkowany na przekazanie konkretnych treści.

¹⁷ Tamże.





Bibliografia:

1. Michael Armstrong, „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”, Warszawa 2010.
2. Peter. F. Drucker „Praktyka zarządzania”, Kraków 1998.
3. Thomas Gordon, „Wychowanie bez porażek”, Warszawa 1995.
4. Ricky W. Griffin, „Postawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1998.
5. Mary Beth O`Nell, „Coaching dla kadry menedżerskiej”, Poznań 2005.
6. James A. F. Stoner, Charles Wankel, „Kierowanie”, Warszawa 1997.
7. Ryszard Walkowiak, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Toruń 2007.
8. Lidia Zbiegień – Maciąg (red.), „Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem”, Kraków 2006.



„Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi”

Zakres tematyczny szkolenia

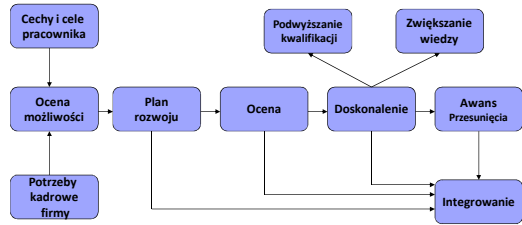
- Teoria zarządzania. Procesy zarządzania.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi – zagadnienia psychologii pracy.
- Skuteczna komunikacja wewnętrzna.
- Cele i zasady efektywnego motywowania pracowników.
- Ocenianie podwładnych.
- Zarządzanie rozwojem kariery.

Teoria zarządzania

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów.
(M. Armstrong)



Proces rozwoju pracownika



Źródło: opracowanie własne

Proces zarządzania kadrami

- Planowanie zasobów ludzkich.
- Rekrutacja/selekcja.
- Wprowadzenie do pracy.
- Szkolenie i doskonalenie.
- Ocena efektywności.
- Przeniesienia (awanse, zwolnienia).



Nowoczesne strategie zarządzania ZZZ

- Marketing personalny.
- Employer branding.
- Coaching, mentoring.
- Zarządzanie kompetencjami.
- Diagnozowanie i rozwój potencjału pracowników.
- Projektowanie ścieżek karier.
- Planowanie sukcesji.
- Tworzenie programów Top Talents.
- Work-life balance.



Cykl zarządzania kadrą

Cykl zarządzania jest dostosowany do cyklu efektywności pracowników, składającej się z 4 faz:



Źródło: opracowanie własne

Kierowanie

Kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.



Role kierownicze

- **Role interpersonalne:** przywództwo, reprezentacja, łączenie jednostek, grup, firmy z otoczeniem.
- **Role informacyjne:** poszukiwanie i pozyskiwanie informacji, dystrybucja informacji wewnątrz firmy, zespołu, przekazywanie informacji - działanie w roli rzecznika zespołu, organizacji.
- **Role decyzyjne:** inicjowanie i planowanie kontrolowanych zmian, kreowanie nowych rozwiązań, usuwanie przeszkód, rozwiązywanie konfliktów, dysponowanie zasobami, negocjowanie.

Planowanie

- Ustalenie celu.
- Określenie obecnej sytuacji.
- Ustalenie, co sprzyja, co przeszkadza w realizacji celu.
- Opracowanie zbioru zadań.



Organizacja i realizacja

- **Określenie pracy:**
 - wizja, misja i wartości firmy,
 - plany rozwojowe,
 - cele strategiczne, taktyczne i operacyjne stanowiska.
- **Podział pracy:**
 - analiza zasobów,
 - szczegółowe działania.

Organizacja

- **Koordinacja pracy:**
 - ustalenie reguł i obszarów kontroli,
 - monitoring,
 - przepływ informacji.
- **Łączenie pracy:**
 - przepływ informacji,
 - kontrola (wyższego rzędu).
- **Sprawdzenie i reorganizacja:**
 - porównanie wyników i założeń,
 - komunikacja z przełożonymi.

Kontrola

- Kontrola to proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest **regulowanie i korygowanie** wszelkich czynności dla zapewnienia ich **przyszłej sprawności i skuteczności**.
- Celem końcowym kontroli jest **podniesienie sprawności działania organizacji** przez usuwanie wszelkich nieprawidłowości, jej przyczyn i źródeł oraz **pobudzanie działań konstruktywnych**.

Funkcje kontroli

- **Funkcja informacyjna (sygnalizacyjna)** – kontrola dostarcza zarządzającym informacji niezbędnych do podejmowania prawidłowych decyzji, jak również zawiadamia kierownictwo o miejscach powstania nieprawidłowości i powodach odchylenia od założonych norm i celów.
- **Funkcja instruktazowa** – kontrola wskazuje jak likwidować odchylenia i podpowiada rozwiązania.
- **Funkcja kreatywna** – skłanianie do lepszych wyników.

Funkcje kontroli

- **Funkcja pobudzająca** – stosowanie środków stymulujących, które w konstruktywny sposób będą wykorzystywane w usprawnieniu pracy i będą pobudzająco wpływać na kontrolowanych.
- **Funkcja profilaktyczna** – zapobieganie niekorzystnym zjawiskom; istnieją trzy elementy tej funkcji: kontrola jako „straszak”, zapobieganie negatywnym skutkom podejmowania decyzji, upowszechnianie wzorców skutecznego działania.
- **Funkcja korygująca** – przywracanie stanu pożądanego.

Przywództwo



- Przywództwo jest podstawowym elementem funkcjonowania organizacji.
- Przywództwo polega przede wszystkim na wywoływaniu wśród członków zespołu takich stanów emocjonalnych, które skłonią ich do zaangażowanego współdziałania przy tworzeniu i realizowaniu wspólnych celów i zadań.

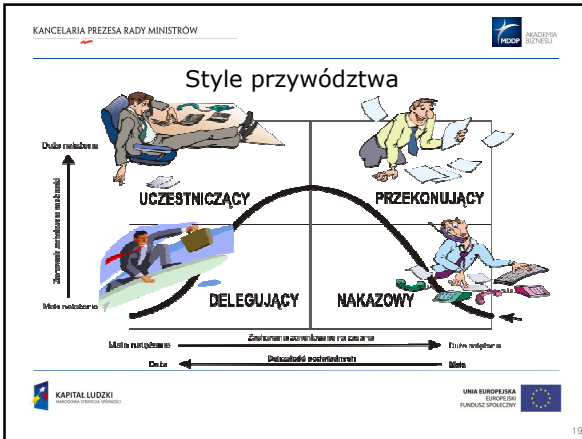
Przywództwo

Przywódtwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością:

- jako proces polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji,
- jako właściwość jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.

Style przywództwa

W zależności od [poziomu gotowości](#), przełożony powinien zastosować adekwatny do niego [styl przywództwa](#), który "wyposaży" pracownika w to, co jest mu niezbędne do samodzielnego wykonania zadania. Przełożony dysponuje dwoma typami zachowań, z których korzysta w różnych proporcjach. Są to [zachowania relacyjne](#) oraz [zachowania zadaniowe](#). W Przywództwie Sytuacyjnym wyróżniamy cztery [style przywództwa](#).



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Style przywództwa

S-1 Styl Nakazowy (Instruowanie), Wysoko Zadaniowe i Nisko Relacyjne

W tym stylu celem jest wykształcenie umiejętności niezbędnych do wykonania zadania, żeby pozytywnie wpłynąć na chęć. Zachowania nisko relacyjne utrzymujemy, aby nie utrwalać złych zachowań, a wysoko zadaniowe - by zbudować kompetencje. Chcemy, żeby podwładny osiągnął mały sukces, aby go pozytywnie stymulował do dalszych działań.

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPOŁECZNY

20

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Style przywództwa

S-2 Styl Przekonujący (Sprzedawanie), Wysoko Zadaniowe i Wysoko Relacyjne

Tutaj celem szefa jest utrzymanie dobrego nastawienia podwładnego poprzez wysoki poziom zachowań relacyjnych i jednocześnie kształcenie umiejętności, aby stopniowo usamodzielniać pracownika.

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPOŁECZNY

21

Style przywództwa

S-3 Styl Uczestniczący (Wspieranie), Nisko Zadaniowe i Wysoko Relacyjne

W tym stylu założeniem jest praca z podwładnym, który ma już odpowiednie kompetencje do wykonania zadania, lecz z jakichś powodów nie jest do niego pozytywnie nastawiony. Niski poziom zachowań zadaniowych wynika zatem z braku potrzeby pracy nad kompetencjami, które są wystarczające.

Style przywództwa

S-4 Styl Delegujący (Delegowanie), Nisko Zadaniowe i Nisko Relacyjne

Tutaj pracownik nie potrzebuje wielkiego zaangażowania ze strony szefa, ponieważ jego zaangażowanie i umiejętności są wystarczające do samodzielnego wykonania zadania.

Zarządzanie zespołem

- Można być **menedżerem** albo **przywódcą**, albo i tym, i tym, albo ani jednym, ani drugim.
- Organizacje, by skutecznie funkcjonować, potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa.
- **Przywództwo** jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym **zmiany**, a **zarządzanie** jest niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych **wyników**.

Wizja pracy zespołu



- Jaki jest cel pracy zespołu?
- Jakie zadania trzeba wykonać?
- Kto jest mi potrzebny? (zakres kompetencji)
- Na jakich obszarach będą ze sobą współpracować pracownicy?
- Po czym poznają, że osiągnęli cel?
- W jaki sposób zespół będzie realizować cele Firmy?

Obszary kierowania zespołem

- Organizacja pracy zespołu.
- Motywowanie.
- Wytyczanie celów zespołowych.
- Delegowanie zadań.
- Rozliczanie zadań.
- Coaching, czyli rozwój umiejętności podwładnych.
- Zarządzanie w trakcie zmian.

Wywieranie wpływu

Wywieranie wpływu wiąże się ze sprawnością w zakresie **komunikowania się, perswadowania i przewodzenia innym**, co umożliwia wywieranie bardzo silnego wpływu na wybory, decyzje i zachowania innych pracowników.



Zwiększenie odpowiedzialności i zaangażowania

- Zbadaj problem – przedstaw mi fakty, a ja podejmę decyzję, co zrobić.
- Zbadaj problem – przedstaw mi rozmaite możliwości działań w tej sytuacji wraz z ich wadami i zaletami, rekomendując którąś z opcji do mojej akceptacji.
- Zbadaj problem – poinformuj mnie, co zamierzasz zrobić – nie podejmuj działania, dopóki nie uzyskasz mojej akceptacji.
- Zbadaj problem – poinformuj mnie, co zamierzasz zrobić – wykonaj to, chyba, że powiem „nie”.
- Zbadaj problem- przeprowadź działanie- daj mi znać, co zrobiłeś.

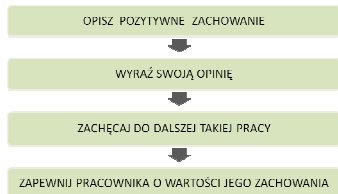
Zaangażowanie przez cele

Zbierz od pracowników informacje:

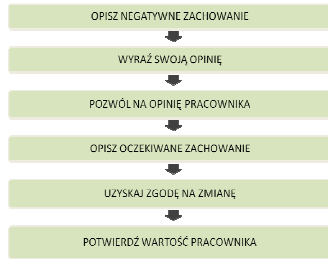


- Za co się czują odpowiedzialni?
- Po czym poznają, że osiągnęli cel?
- Gdzie widzą obszary współpracy?
- Jakie środki są im potrzebne do realizacji celu?

Pochwała



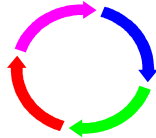
Konstruktywna krytyka



Etapy formowania zespołu

WSPÓLDZIAŁANIE

obfitość pomysłów,
elastyczność, otwartość,
efektywność, bliskość,
wspieranie się



FORMOWANIE

grzeczność,
bezosobowość,
obserwowanie,
ostrożność

NORMOWANIE

rozwój umiejętności,
ujawnianie problemów,
ustalanie procedur, dawanie
informacji zwrotnych, poczucie
utknięcie

DOCIERANIE

nie ujawnianie
konfliktów,
konfrontacje, stanie
z boku, trudności

Źródło: opracowanie własne

Przydzielanie zadań

Zadania jako specyficzny rodzaj celu zespołu:

- dokładna informacja,
- określenie celu i zadania,
- upewnienie się czy wszyscy członkowie rozumieją znaczenie zadania,
- wzmocnienie pragnienia grupowego sukcesu,
- zachęcanie.

Cechy efektywnego zespołu

- Zagadnienia związane z procesem są częścią pracy.
- Zaangażowanie jest wysokie.
- Cele są wspólne dla wszystkich.
- Ludzie słuchają siebie nawzajem.
- Konflikty są rozwiązywane.
- Uczucia są wyrażane w sposób swobodny.
- Ludzie ufają sobie nawzajem.
- Decyzje podejmuje się wspólnie przez consensus.
- Ludzie są otwarci.

Czynniki wpływające na wzrost zaangażowania

- Sama praca – interesująca i stawiająca wyzwania, odpowiedzialność, autonomia.
- Środowisko pracy – obejmuje procesy pracy, sprzęt i urządzenia oraz warunki fizyczne, klimat pracy (to, w jaki sposób ludzie się do siebie odnoszą), zasady zatrudnienia, godziny pracy.
- Przywództwo – sposób organizowania pracy, przydzielania zadań, udzielania informacji zwrotnych na temat wykonanej pracy.
- Możliwości rozwoju osobistego.
- Możliwości wnoszenia wkładu – zaangażowanie ulega wzmocnieniu, jeśli opinie pracowników są wysłuchiwanie, i jeśli mogą oni dzielić się swoimi pomysłami i poglądami z przełożonymi, a tym samym odczuwać, że wnoszą wkład w działalność organizacji.

Konflikt

„Konflikt oznacza rozbieżność interesów lub przekonanie, że dane aspiracje jego stron nie mogą być jednocześnie osiągnięte”

(Bocheński, Dąbrowski)

„Konflikt w organizacji, to oznacza on „spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń”

(Fritchie, Leary)

Typowe zachowania w trakcie konfliktu:

- unikanie drugiej osoby przez cały dzień,
- nie odzywianie się do niej,
- obmawianie za plecami,
- donoszenie do przełożonych,
- czynienie pogardliwych uwag,
- ciche postanowienie cofnięcia swojego poparcia,
- szukanie sposobów wyrównania rachunków,
- ubieganie się o przeniesienie do innego działu,
- wdawanie się w starcia słowne,
- wykorzystywanie wyższego stanowiska,
- wymuszanie przeprosin,
- próby doprowadzenia do zwolnienia,
- tworzenie koalicji przeciwko konkretnej osobie,
- rezygnacja z pracy, lub szukanie nowej.

Metody rozwiązywania konfliktów T. Gorgona

- **Metoda I:** Ja zwyciężam, ty ponosisz porażkę
- **Metoda II:** Ty zwyciężasz, ja ponoszę porażkę
- **Metoda III – zwana metodą bez porażek** – przekształca konflikt we współpracę, ponieważ eliminuje płaszczyznę: wygrany – przegrany.

6 kroków metody bez porażek

- Rozpoznanie i określenie problemu.
- Poszukiwanie rozwiązań.
- Ocena rozwiązań.
- Podjęcie decyzji.
- Wprowadzenie decyzji w życie.
- Sprawdzenie i ocena rozwiązania.

Zachowania asertywne

Jesteś asertywny, jeżeli komunikujesz swoje potrzeby z szacunkiem do siebie i innych.

Gdy wiesz, że pragnienia, potrzeby i prawa innych są równie ważne jak Twoje własne.

Jesteś asertywny, jeżeli słuchasz, negocjujesz i wypowiadasz swoje opinie, w taki sposób, że Twój adwersarz czuje, że jego zdanie jest respektowane, choć nie musisz się z nim zgadzać.

Twoja współpraca z adwersarzem prowadzi do otwartej, szczerzej współpracy bez poczucia, że któryś z was jest przegrany, a któryś przegrany.

Zachowania bierne

Jesteś osobą bierną, gdy starasz się unikać konfrontacji kosztem własnych praw i pragnień.

(„domyśli się czego oczekuję”, „trudno, nie słyszy, że raport zawiera błędy, poprawię go później...”.)

Zachowania agresywne

Jesteś osobą agresywną, jeżeli zdecydowany jesteś wygrywać nawet kosztem innych; stawiasz własne potrzeby nad wszystkich innych ludzi.

(„Nie szkodzi, że byłeś wcześniej, spieszy mi się”.)

Zachowania asertywne a działania

Osoby asertywne:

- potrafią i chcą słuchać,
- starają się zrozumieć,
- traktują ludzi z szacunkiem,
- przygotowane są na konieczność kompromisu,
- zorientowane są na szukanie rozwiązań,
- potrafią wyjaśnić czego chcą,
- są konkretne i bezpośrednie, ale nie obcesowe,
- potrafią obstawać przy swoim.

Techniki wspierające zachowania asertywne

- Sprawowanie kontroli nad własnymi emocjami.
- Umiejętność bronienia własnego zdania.
- Wypowiadanie opinii kontrowersyjnych i niepopularnych w danym gronie ludzi.

Stres

Stres jest określoną formą reakcji (której zawsze towarzyszy napięcie i mobilizacja sił organizmu) na nowe lub zagrażające bodźce płynące z otoczenia.

Siła tej reakcji, czyli natężenie stresu, zależy nie tylko od rzeczywistej siły bodźców, ale również od sposobu postrzegania tych bodźców przez człowieka, subiektywnej oceny, jaką im przypisuje.



Źródła stresu:

- nadmiar lub brak zajęć,
- konieczność sprostania wymaganiom, które przewyższają możliwości czy umiejętności,
- konieczność sprostania nieprzewidzianym trudnościom,
- presja czasu,
- zmiany pewnych procedur,
- brak niezbędnych informacji, pomocy czy wsparcia,

Źródła stresu c.d.:

- brak jasno określonego celu,
- niejasne oczekiwania szefa czy współpracowników,
- odpowiedzialność za ludzi, budżet czy politykę,
- budowanie kariery zawodowej,
- stres wynikający z określonych struktur,
- nieakceptowana zmiana planów zawodowych.

Proces reakcji stresowej

- Stadium reakcji alarmowej.
- Stadium odporności (adaptacji).
- Stadium wyczerpania.

Sposoby radzenia sobie ze stresem

- Poszukiwanie informacji, które pozwolą osiągnąć zagrożony cel lub pomogą uporać się z porażką czy zagrożeniem.
- Podejmowanie bezpośrednich działań.
- Powstrzymywanie się od działania.
- Metody intrapsychiczne.



Strategie negocjacji

- Pozycyjne (oparte na zajmowaniu stanowisk):
 - twarde,
 - miękkie.
- Negocjacje oparte na zasadach (harwardzki model negocjacji).

Negocjacje oparte na zasadach

- Oddziel ludzi od problemu.
- Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.
- Opracuj wiele różnych możliwości, zanim podejmiesz decyzję.
- Domagaj się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach.

Naleganie na stosowanie obiektywnych kryteriów

- Uczciwe standardy.
- Uczciwe procedury.
- Używaj rozsądku i bądź otwarty na czyjś rozsądek.
- Nie poddawaj się naciskowi.

Budowanie klimatu sprzyjającego komunikacji wewnętrznej

- **Komunikowanie** - zarządzanie komunikacją wewnętrzną.
- **Relacje w pracy** - wzajemne traktowanie się współpracowników, a także ich nastawienie do pracy mogą ogromnie różnicować jakość czasu spędzonego w pracy.



Układy komunikacyjne w organizacji

- kaskadowo : góra – dół
- wznosząco : dół – góra
- dwukierunkowo

FORMY KOMUNIKACJI

FORMA	KORZYŚCI	WADY
Ustna	Sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów. Jest łatwa w użyciu.	Może być niedokładna. Nie zostawia trwałego zapisu.
Pisemna	Przeważnie jest dokładniejsza. Zostawia zapis.	Nie sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów. Jest trudniejsza i bardziej czasochłonna.

Źródło: Ricky W. Griffin, „Postawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1998.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Motywowanie

Potrzeby samorealizacji
Potrzeby uznania
Potrzeby społeczne
Potrzeby bezpieczeństwa
Potrzeby fizjologiczne

TEORIA POTRZEB A. MASLOWA

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPOŁECZNY

55

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Motywowanie

Teoria Dwuczynnikowa F. Herzberga

zadowolenie ↔ niezadowolenie

Czynniki motywacji - motywatory

- osiągnięcia,
- uznanie,
- sama praca,
- odpowiedzialność,
- awanse i rozwój.

zadowolenie ↔ niezadowolenie

Czynniki higieny:

- Przeloleni,
- warunki pracy,
- stosunki interpersonalne,
- płaca i bezpieczeństwo,
- polityka i administracja firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ricky W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 2004.

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPOŁECZNY

56

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

AKADEMIA BIZNESU

Motywowanie

Teoria Mc Gregora

TEORIA X	TEORIA Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Współpracowników trzeba zmuszać do pracy i stale kontrolować, jeśli się tego nie robi, wszystko trzeba wykonywać samemu. 2. Ludzie nie chcą przyjmować odpowiedzialności ani się angażować. 3. Przeciętny człowiek jest leniwy i stara się unikać pracy. 4. Kreatywność należy do rzadkości i trudno jej się doszukać wśród ogółu pracowników. 5. Większość ludzi pragnie otrzymywać jasno sformułowane cele, aby sami nie musieli o nich myśleć. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca jest tak samo naturalna jak zabawa, wypoczynek i sport. 2. Praca winna przynosić radość, tę zaś należy starannie kultywować. 3. Ludzie chętnie przyjmują odpowiedzialność i angażują się, gdy są pożądanymi, popieranymi oraz mają możliwość samokierowania i samokontroli. 4. Większość pracowników jest daleko bardziej twórcza niż to się wydaje, tylko owa kreatywność ma szansę rozwinąć się przy pewnych formach stosunków. 5. Większość pracowników myśli radośnie i twórczo, gdy da im się na to szansę.

Źródło: opracowanie własne

KAPITAŁ LUDZKI

UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPOŁECZNY

57

Motywowanie Przez dostarczanie bodźców



Źródło: opracowanie własne

Motywowanie – techniki

ZACHĘTA		PERSWAZJA	
Bodźce zewnętrzne	Bodźce wewnętrzne	Emocjonalna	Racjonalna
Materiałowe: <ul style="list-style-type: none"> • płace, • premie, • nagrody, • świadczenia socjalne, • mieszkania, • przywileje, • benefity. 	Niemateriałowe: <ul style="list-style-type: none"> • wyróżnienia, • współzawodnictwo, • ocena efektów w pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia w realizacji zadań, • udział w zarządzaniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • wiara w słuszność tego, co zleca zwierzchnik, • wzmacnianie, • sugerowanie, • propaganda.
		<ul style="list-style-type: none"> • partnerstwo, • konsultacje, • negocjacje, • doradzanie, • informowanie. 	

Źródło: opracowanie własne

Motywowanie -informacja zwrotna – feedback

CELE FEEDBACKU

- Dostarcza informacji o wynikach
- Pomaga w zdobyciu nowych kompetencji
- Rozwija potencjał
- Podnosi motywację, morale
- Sprzyja pracy zespołowej
- Coaching

Motywowanie - informacja zwrotna – feedback

ZASADY UDZIELANIA FEEDBACKU

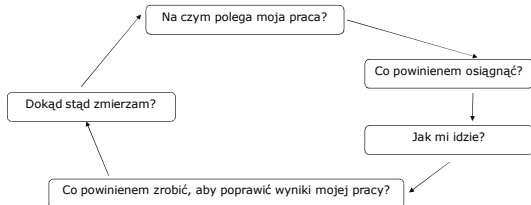
1. Analiza aktualnej sytuacji.
2. Określenie oczekiwanych celów i wyników.
3. Określenie możliwości przyjęcia feedbacku.
4. Stworzenie dobrej atmosfery.
5. Stosowanie technik aktywnego słuchania.
6. Opis zachowania mającego ulec zmianie.
7. Opis pożądanego zachowania.
8. Ustalanie wspólnych rozwiązań.
9. Koncentracja na pozytywach.
10. Porozumienie.

Źródło: Opracowanie własne.

Ocenianie

System okresowej oceny pracy i rozwoju pracowników jest dla firmy i menedżera formalnym narzędziem zarządzania służącym do kompleksowej i regularnej oceny wyników pracy pod kątem realizacji celów i zadań organizacji. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, jego kompetencji i możliwości.

Ocenianie – cykl oceny



Źródło: Opracowanie własne.

Ocenianie – proces oceny

Proces ten ma charakter ciągły i przebiega w czterech etapach:

- planowania,
- kontroli,
- oceny,
- komunikowania.



Coaching - zarządzanie rozwojem

Coaching jest planowanym dwustronnym procesem, w którym pracownik rozwija własne umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularną informację zwrotną ze strony coacha.



Coaching - zarządzanie rozwojem

Styl instruktora

Dawanie szczegółowych rad jak poprawić wyniki pracy danego sprzedawcy, np. analiza raportów sprzedaży wraz z pracownikiem.

Styl lidera

Udzielanie porad nt. poprawy pewnych aspektów pracy sprzedawcy. Nadzorowanie pracownika. Np.: uświadamianie sprzedawcy, że umiejętne badanie potrzeb klientów skutkuje większą liczbą zamknięć w sprzedaży.

Coaching - zarządzanie rozwojem

Styl motywatora

Wpływanie na zaangażowanie pracownika w sprzedaż. Trzeba znaleźć i zastosować sposoby na podniesienie stopnia motywacji sprzedawcy, np. uświadomienie pracownikowi, że poprzez większe zaangażowanie w sprzedaż zwiększy się ilość sprzedaży ubezpieczeń, co z kolei wpłynie na wynagrodzenie i większe poczucie bezpieczeństwa.

Styl delegującego

Sprecyzowanie obszaru wymagającego poprawy, oczekiwanych efektów oraz określenia czasu realizacji, np. wdrożenie pracownika w nowy zakres obowiązków, związanych z realizacją priorytetów firmy.

Coaching - zarządzanie rozwojem

Strategie Coachingowe:

- PUSH i PULL,
- GROW – POSTAWA,
- EDICC – UMIEJĘTNOŚCI,
- FISH – WIEDZA.

Dziękuję za uwagę

**Studium przypadku nr 1 - funkcje kierowania**

Uwzględniając 4 podstawowe funkcje kierowania, wypisz najważniejsze zadania dla każdej funkcji.

Funkcja	Zadania





Studium przypadku nr 2 – delegowanie obowiązków

Styl delegowania Zenona Zabieganego

Zenon jest naczelnikiem wydziału pewnego Ministerstwa.

Dzisiaj (jest poniedziałek) wyjeżdża do Zakopanego na ważne sympozjum, które zaczyna się po południu. Do biura wróci dopiero w środę. Szef zlecił mu tydzień temu przygotowanie wstępnego szkicu budżetu na przyszłoroczną zmianę systemu informatycznego - na czwartek rano. Gdy Zenon zastanawiał się nad tym, co zrobić, koło jego drzwi przechodziła Jola. Jola jest specjalistą

w wydziale Zenona od lat. Zenon uważa ją za osobę trudną we współpracy (upiera się przy swoim zdaniu, drażliwa, krytyczna), ale bardzo kompetentną. Zajmowała się już budżetowaniem, tyle, że nigdy tak dużych projektów. Zawołał więc Jolę do siebie i krótko przedstawił sytuację: problemy z budżetem i wyjazd na sympozjum; bardzo krótko przedstawił to, co udało mu się wypracować w ciągu ostatniego weekendu. Jego instrukcja sprowadzała się do słów:

- Chcę, abyś złożyła ten budżet w całość. Gdy wrócę z Zakopanego, wprowadzę poprawki. To musi być gotowe na czwartek rano.

A ponieważ sekretarka właśnie podeszła i powiedziała, że spóźni się na pociąg, jeśli zaraz nie wyjdzie, zaczął się ubierać do wyjścia, w pośpiechu zdążył jedynie rzucić do Joli:

- Jakieś pytania? Na pewno dasz radę, znasz się na tym, w razie problemów dzwoń, będę pod komórką. Do zobaczenia!

Pytania:

1. Jak Pani/Pana zdaniem potoczą się wypadki?
2. Czy sposób delegowania zadania był prawidłowy? Jeśli nie, czego w nim zabrakło?
3. Czy wybór osoby do zadania był prawidłowy?
4. Czy takie zadanie nadawało się do delegowania?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Studium przypadku nr 3 - stażysta

Od dzisiaj zaczyna pracować w Twoim dziale stażysta. Wczoraj wprowadziłeś go do zespołu i zaznajomiłeś z panującymi zasadami i zwyczajami. W trakcie rozmowy zaobserwowałeś, że mocną stroną stażysty jest szybkie kojarzenie faktów i wyciąganie wniosków oraz duża motywacja do pracy. Jednocześnie jest to jego pierwsza praca i nie ma pojęcia o procedurach. Ponieważ przydzielono Ci opiekę nad nowym pracownikiem, musisz udzielić stażysty instruktażu i powierzyć mu pierwsze zadanie. Przygotowując się do udzielenia instruktażu, weź pod uwagę następujące elementy:

- rodzaj zadania, jakie mu powierzysz;
- cel i znaczenie tego zadania;
- kolejne etapy zadania;
- efekt końcowy zadania;
- czas wykonania zadania i formę kontroli;
- sposób objaśnienia zadania;
- motywację;
- uprzedzenie ewentualnych trudności;
- zapewnienie wsparcia.

Na przygotowanie masz 10 minut.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Studium przypadku nr 4 – kontrola

Pracownik nr 1

Leszek jest Twoim pracownikiem od 2 lat. Bardzo go lubisz, ponieważ jest wesoły, pogodny, życzliwie nastawiony do ludzi i świata, zawsze chętny do pomocy. Ostatnio zauważyłeś jak pomagał dziewczynom z działu administracyjnego roznosić paczki z materiałami biurowymi. Często się zresztą zdarza, że nieproszony pomaga innym. Kiedy zlecasz mu zadania przyjmuje je z zadowoleniem, dopytuje o szczegóły, ustalacie zakres działań i termin. Prawdą jest, że zadania wykonuje w terminie, ale są mówiąc oględnie średniej jakości. Złości Cię to, bo zawsze kiedy prosi Cię o rozmowę w celu ustalenia szczegółów, to odnosisz wrażenie, że robi to po własnie, żeby wykonać zadanie dobrze. A zadanie nie jest wykonywane dobrze. Leszek ma świetny kontakt z pozostałymi pracownikami, często przyjmuje rolę mediatora w sytuacjach konfliktowych. Jeśli go poprosisz o cokolwiek, zawsze to robi. Tracisz cierpliwość do niego w momencie, kiedy oddaje zadanie, a jednocześnie masz do niego słabość.

Zadanie 1.

Zaplanuj działania kontrolne dla Leszka w celu podniesienia efektywności pracy. Uwzględnij zarówno preferencje pracownika, jak i sposób wydawania poleceń.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Pracownik nr 2

Jowita to pracownik z bardzo dużym doświadczeniem. Jest profesjonalistką w każdym calu i musisz to przyznać, czy tego chcesz, czy nie. Zawsze jest przygotowana do spotkań, zawsze odpowiada na e-maile, nie zostawia spraw niedokończonymi. Jest dokładna, ma analityczny umysł. Wczoraj miała miejsce nieprzyjemna sytuacja, kiedy to Jowita i Agnieszka pokłóciły się o to, która i kiedy ma iść na urlop. Obydwie chcą iść w tym samym czasie, a niestety nie mogą. Agnieszka zarzucała Jowicie, że ta kolejny raz nie chce ustąpić, że jest niekoleżeńska. Kłótnia oczywiście miała charakter lawiny, dziewczyny zarzucały sobie coraz to inne przewinienia. Martwi Cię to, że kolejny raz Jowita kłóciła się. Odnosisz wrażenie, że jest nieugięta, że nie idzie na kompromisy. Nawet jak pyta innych o zdanie, to tylko z formalności, bo po prostu informuje innych o swojej decyzji. Działanie zespołowe to nie jej domena. Jest „solistką”, co często nie pomaga w waszej pracy, bo macie pracę wymagającą działań zespołowych. Zawsze oddaje na czas zadania, są porządnie zrobione. Nigdy nie miałeś jej nic do zarzucenia, jeśli chodzi o zadania. Zawsze możesz na nią liczyć, choć zadanie, które Ci ostatnio oddała było zrobione źle, widać było na pierwszy rzut oka, że zrobiła je pobieżnie i niedokładnie. W ogóle ostatnio mniej się stara.

Zadanie 2.

Zaplanuj działania kontrolne dla Jowity w celu podniesienia efektywności pracy. Uwzględnij zarówno preferencje pracownika, jak i sposób wydawania poleceń.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Pracownik nr 3

Chętnie pozbyłbyś się Beaty z zespołu. Irytuje Cię jej infantylność, każdy jej gest to kokieteria. Najgorsze jest to, że nie możesz jej nic zarzucić co do jakości wykonywanej pracy. Dużo czasu traci na pogaduszki, plotki, telefony prywatne. Ma dużą wiedzę i umiejętności, ale jej zachowanie wyprowadza Cię z równowagi. Swoją osobą absorbuje innych, przeszkadza im w pracy. Kiedy zwracasz jej uwagę, przybiera minę małej dziewczynki, obraca wszystko w żart i wraca do swojego biurka. Zadania oddaje w ostatniej chwili lub co najmniej z dwudniowym opóźnieniem. Rozmowy z Beatą nie przynoszą żadnego efektu. Ma tendencję do obrażania się, chodzi nadąsana. Sprawdza się natomiast w sytuacjach typu „gaszenie pożaru”, wtedy naprawdę sprawnie i profesjonalnie wykonuje pracę. Jej zadania są przemyślane (kiedy ona ma na to czas skoro nieustannie jest zajęta rozmowami?), logicznie opracowane, czytelne i naprawdę wartościowe. Pracuje w urzędzie już ponad 7 lat, zna specyfikę pracy, ludzi. Ostatni raport jaki Ci oddała pozostawiał wiele do życzenia, liczby były mocno przeszacowane i raport był bezużyteczny. Wiesz, że jak jej powiesz, to ona go poprawi, ale nie o to chodzi.

Zadanie 3.

Zaplanuj działania kontrolne dla Beaty w celu podniesienia efektywności pracy. Uwzględnij zarówno preferencje pracownika, jak i sposób wydawania poleceń.

Miejsce na notatki

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Pracownik nr 4

Staszek chodzi wiecznie niezadowolony, jego mina mówi: „Powinniście się cieszyć, że w ogóle przychodzę do pracy”. Słyszałeś parę razy jak rozmawia z innymi, obgadując wszystko i wszystkich dookoła. Jest jak zgniłe jabłko w skrzynce, które zaraża pozostałe owoce swoją niechęcią. Staszek jest wirtuozem w analitycznych opracowaniach, plan budżetowy przygotowywany przez niego jest zawsze doskonale zrobiony. Nawet nie próbujesz komu innemu go zlecać, bo nikt nawet w połowie tego tak nie zrobi jak właśnie Stach. To powoduje, że czuje się predysponowany do „celów wyższych” i w związku z tym tak prozaiczne czynności jak kserowanie, roznoszenie poczty itp., są dla niego ubliżające. Często jednak się zdarza, że pewne czynności muszą robić wszyscy niezależnie od obowiązków służbowych i stanowiska. Tabelki, obliczenia, prognozy to obszar stworzony dla tego pracownika. Kiedy jednak prosisz o wykonanie jakiegoś prozaicznego zadania, masz ochotę mu powiedzieć: „Skoro Ci się nie podoba, to odejź”. Zawsze wykonuje zadania na czas, są najwyższej jakości. W tym miesiącu jak zwykle wykonał zadanie bardzo dobrze, okraszając je komentarzem: “Nawet nie musisz tego sprawdzać, poświęć więcej uwagi pozostałym”.

Zadanie 4.

Zaplanuj działania kontrolne dla Staszka w celu włączenia go również do innych zadań. Uwzględnij zarówno preferencje pracownika, jak i sposób wydawania poleceń.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Studium przypadku nr 5 – nieobecny w urzędzie

Tło sprawy

Marcin Zieja od 6 miesięcy pracuje jako kierownik Wydziału Funduszy Unijnych w pewnym urzędzie. Został wybrany na to stanowisko na podstawie dotychczasowych osiągnięć zawodowych w innej jednostce administracji publicznej. Jest ambitny i ma dużą potrzebę osiągnięć. Choć pracownicy wydziału nie kwestionują jego zawodowych umiejętności, to jednak wciąż pamiętają i szemrzą po kątach, że przy obsadzaniu jego stanowiska pominięto na rzecz „faceta z zewnątrz”, ich kolegę Roberta Kotlińskiego, który pracuje jako specjalista od dawna i jest w trakcie podyplomowych studiów z zarządzania.

Krytyczne wydarzenia

Dyrektorka Departamentu Marcina Zieji poprosiła go, by ze „swoich” ludzi wybrał i oddelegował na cztery dni "dobrego fachowca" do pomocy przy opracowaniu terminowego i bardzo ważnego projektu centralnego z zakresu zarządzania Funduszami Unijnymi. Zieja dokonując przeglądu kwalifikacji „swoich” ludzi pod kątem tego niespodziewanego zadania, zdecydował, że najlepsze umiejętności i dyspozycje ma Kotliński.

1. W piątek po południu Zieja poprosił Kotlińskiego do siebie i powiedział: " Robert słuchaj. Pani Dyrektor realizuje ważny projekt i pilnie potrzebuje pomocy. Nasz harmonogram prac jest elastyczny i dopuszcza wprowadzenie różnych zmian, słowem wysyłam cię na krótki czas do pracy nad tym projektem. Zaczynasz tam w poniedziałek". Robert Kotliński odpowiedział: „Dlaczego wyznaczyłeś mnie? Lubię pracę, którą wykonuję tutaj. Czy masz do niej jakieś zastrzeżenia?”. Zieja potrząsnął głową: "Nie, nie mam żadnych, ale nie mam teraz czasu spierać się z tobą. Bądź gotowy tam w poniedziałek rano". Kotliński wypadł z biura bez słowa.

2. W poniedziałek w samo południe Dyrektorka Zieji zadzwoniła do niego i powiedziała: "Sądziłam, że przyślesz mi Kotlińskiego do pomocy tak, jak ustaliliśmy. Mam bardzo napięty program prac projektowych i muszę mieć kogoś do pomocy. Słyszysz? Potrzebuję Kotlińskiego natychmiast!". Zaskoczony Zieja odpowiedział: "Powiedziałem mu w piątek o oddelegowaniu do Pani. Dziś nie pokazał się w Wydziale, a powinien zadzwonić do 9-tej, jeśli nie mógł przyjść. Przypuszczałem, że już pracuje z Panią. Za kilkanaście minut przyślę Pani innego pracownika". Gdy Zieja telefonował do Kotlińskiego do domu, odebrał połączenie z sekretariatu, że dzwoniła siostra Kotlińskiego zawiadamiając, że brat jest chory i prawdopodobnie będzie nieobecny przez cztery dni.

3. W środę Marcin Zieja zorganizował spotkanie pracowników wydziału. W trakcie musiał wyjść na chwilę, do telefonu. Wracając usłyszał, jak jeden z siedzących przy drzwiach, odwrócony tyłem do wyjścia mówił do sąsiada: "Ostatniego wieczora Robert trafił niezłą forszę w pokera, co?". Przez resztę spotkania wszyscy unikali spojrzeń Zieji. W piątek Kotliński dostarczył zwolnienie lekarskie na cztery dni nieobecności. Zieja wie, że ludzie czekają na to, co w tej sytuacji on zrobi...



Studium przypadku nr 6 – budżet

BUDŻET

Jesteście Państwo zespołem Dyrektorów Departamentów pewnego Ministerstwa. Departament przez was zarządzane podlegają funkcjonalnie Dyrektorowi Generalnemu.

Dyrektor Generalny zlecił Wam zadanie podziału sporządzenia Budżetu Szkoleniowo – Rozwojowego dla Waszych Departamentów. Jednocześnie zaznaczył, że nie może on przekroczyć kwoty 1 500 000 PLN.

W obszarze szkoleniowo – rozwojowym mieszczą się:

- 1) Szkolenia ogólnorozwojowe: zarządzanie, kompetencje interpersonalne.**
- 2) Szkolenia zawodowe i specjalistyczne.**
- 3) Rekrutacja nowych pracowników.**
- 4) Wdrażanie rozwiązań z zakresu ZZL: oceny pracy, opisy i wartościowanie stanowisk.**
- 5) Integracja.**

Zadanie jakie postawił przed Państwem Dyrektor Generalny to podział posiadanych środków pomiędzy Departamenty. Potrzeby co prawda są znacznie większe, ale w dobie oszczędności budżetowych na więcej nie możecie liczyć. Musicie dojść do konsensusu i podzielić to czym możecie dysponować.

Zasady zarządzania Ministerstwem:

1. Ministerstwo działa pod bezpośrednim kierownictwem ministra, zgodnie z jego zarządzeniami, decyzjami, wytycznymi i poleceniami.
2. Minister wykonuje swoje zadania przy pomocy sekretarza stanu, podsekretarzy stanu, Gabinetu Politycznego Ministra, dyrektora generalnego oraz przy pomocy dyrektorów komórek organizacyjnych.
3. Sekretarz stanu, podsekretarze stanu oraz szef Gabinetu Politycznego Ministra odpowiedzialni są za realizację zadań powierzonych przez ministra i wykonują je we współdziałaniu z dyrektorem generalnym oraz przy pomocy dyrektorów komórek organizacyjnych.
4. Zakresy czynności członków kierownictwa Ministerstwa określa decyzja Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie podziału pracy w kierownictwie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.
5. Minister może upoważnić sekretarza stanu, podsekretarzy stanu, dyrektora generalnego, dyrektora komórki organizacyjnej lub innego pracownika Ministerstwa do wykonywania w jego imieniu określonych czynności.





6. Dyrektor generalny wykonuje zadania i kompetencje określone w ustawie o służbie cywilnej, a także wykonuje inne zadania wynikające z odrębnych przepisów, w szczególności zapewnia: funkcjonowanie, warunki działania, organizację i ciągłość pracy Ministerstwa.
6. Zadania, o których mowa w pkt 6, dyrektor generalny realizuje z uwzględnieniem wniosków i ocen wyrażanych przez ministra, sekretarza stanu i podsekretarzy stanu.
6. W celu realizacji zadań, o których mowa w pkt 6, dyrektor generalny może wydawać zarządzenia.
6. Dyrektor generalny może upoważnić dyrektora komórki organizacyjnej lub innego pracownika Ministerstwa do wykonywania w jego imieniu określonych czynności.

Zadania Dyrektora

Dyrektor komórki organizacyjnej jest odpowiedzialny za:

- 1) prawidłową, efektywną i terminową realizację zadań komórki organizacyjnej określonych w regulaminie oraz zleconych przez ministra, sekretarza stanu, podsekretarzy stanu lub dyrektora generalnego;
- 2) zgodność działania komórki organizacyjnej z kierunkami określonymi przez ministra i właściwych członków kierownictwa Ministerstwa – sekretarza stanu, podsekretarzy stanu i dyrektora generalnego oraz obowiązującym prawem i regulacjami wewnętrznymi;
- 3) właściwą organizację pracy komórki organizacyjnej i wykorzystanie czasu pracy przez podległych pracowników;
- 4) ochronę danych osobowych oraz ochronę informacji niejawnych w komórce Organizacyjnej;
- 5) zapewnienie dbałości o interes Skarbu Państwa w zakresie dochodów i wydatków oraz gospodarowanie środkami publicznymi zgodnie z zasadami gospodarki finansowej określonymi m.in. w art. 44 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 nr 157, poz. 1240, z późn. zm.) i ścisłą współpracę w tym zakresie ze służbami finansowymi Ministerstwa;
- 6) zapewnienie właściwej organizacji i funkcjonowania wewnętrznej kontroli w komórce organizacyjnej.

Dyrektor komórki organizacyjnej:

- 1) reprezentuje komórkę organizacyjną wobec innych komórek organizacyjnych Ministerstwa oraz w kontaktach na zewnątrz;
- 2) podpisuje opracowane w komórce organizacyjnej wyjaśnienia o charakterze interpretacyjnym przepisów wydanych przez ministra, dotyczących zakresu działania



- komórki organizacyjnej, a nie zastrzeżone dla ministra, sekretarza stanu, podsekretarza stanu lub dyrektora generalnego;
- 3) udziela organom i instytucjom wyjaśnień i opinii w sprawach prowadzonych przez komórkę organizacyjną, a nie zastrzeżonych dla ministra i pozostałych członków kierownictwa Ministerstwa;
 - 4) reprezentuje Ministerstwo w sprawach wynikających z zakresu działania i zadań komórki organizacyjnej, a nie zastrzeżonych dla ministra i pozostałych członków kierownictwa Ministerstwa;
 - 5) bierze udział w realizacji obowiązków wynikających z przepisów o dostępie do informacji publicznej, w szczególności nadzoruje przygotowanie informacji przeznaczonych do zamieszczenia w biuletynie informacji publicznej i na stronie internetowej Ministerstwa;
 - 6) wnioskuje w sprawach przyjmowania do pracy, szkolenia, przenoszenia, zwalniania, ustalania wysokości wynagrodzenia, awansowania, nagradzania i odznaczania oraz karania pracowników komórki organizacyjnej;
 - 7) zatwierdza sporządzone w komórce organizacyjnej opisy stanowisk pracy i zakresy obowiązków zatrudnionych w niej pracowników;
 - 8) dokonuje oceny pracowników komórki organizacyjnej;
 - 9) wyraża zgodę na urlopy zastępców dyrektora i pracowników.



**Departament Ekonomiczno – Finansowy****Potrzebujecie na następny rok 317 000 PLN. Musicie:**

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 80 000 PLN;**
- **zatrudnić pilnie 3 nowe osoby na wakaty - 30 000 PLN;**
- **uaktualnić wiedzę z zakresu Finansów Publicznych – 6 szkoleń x 12 000 = 72 000 PLN;**
- **wziąć udział w 4 konferencjach na szczeblu Unijnym dot. Gospodarowania Funduszami UE – 40 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 50 000 PLN na szkolenia specjalistyczne dot. nowelizacji przepisów finansowych;**
- **zorganizować 1 wyjazdowe szkolenie integracyjne dla całego Departamentu, koniecznie trzeba poprawić atmosferę – 45 000 PLN.**

Departament Ekonomiczno-Finansowy odpowiada za opracowanie budżetu części 34 – Rozwój regionalny i realizację budżetu dysponenta głównego, w tym obsługę finansowo-księgową oraz obsługę finansowo-księgową środków pochodzących z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, a także za przygotowanie materiałów do projektu ustawy budżetowej w zakresie wydatków na programy finansowane z udziałem środków pochodzących z funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności i bezzwrotnej pomocy udzielonej przez państwa członkowskie EFTA.

Do zadań Departamentu należy w szczególności:

- 1) opracowanie projektu budżetu części 34 budżetu państwa – Rozwój regionalny, jego szczegółowego podziału i dokonywanie zmian w planie wydatków oraz ich ewidencji;
- 2) przygotowanie materiałów do projektu ustawy budżetowej w zakresie wydatków na programy i projekty finansowane z udziałem środków pochodzących z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności oraz bezzwrotnej pomocy udzielonej przez państwa członkowskie EFTA, we współpracy z właściwymi komórkami organizacyjnymi;
- 3) opiniowanie wniosków o uruchomienie środków z rezerw budżetu państwa zwiększających budżet części 34 – Rozwój regionalny;
- 4) prowadzenie, we współpracy z właściwymi komórkami organizacyjnymi, spraw związanych z przenoszeniem w ramach budżetu wydatków na realizację programów operacyjnych, programów i projektów oraz tworzeniem nowej rezerwy celowej i przenoszeniem do niej wydatków zablokowanych;
- 5) prowadzenie spraw w zakresie podziału rezerwy celowej budżetu państwa przeznaczonej na finansowanie programów z udziałem środków pochodzących z funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności oraz bezzwrotnej pomocy udzielonej przez Państwa członkowskie EFTA, z wyłączeniem spraw prowadzonych przez inne komórki organizacyjne;
- 6) realizacja zadań dysponenta głównego w zakresie gromadzenia i gospodarowania środkami finansowymi, w tym dokonywanie redystrybucji środków finansowych do dysponentów



- III stopnia, opracowywanie projektów rocznego harmonogramu realizacji wydatków budżetowych oraz dokonywanie jego aktualizacji w ciągu roku;
- 7) prowadzenie spraw dotyczących obsługi finansowo-księgowej dysponenta głównego oraz środków pochodzących z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, a także środków na rachunkach programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej, Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa i rachunkach wspólnych budżetów pomocy technicznej dla programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej;
 - 8) prowadzenie ewidencji księgowej kwot zadeklarowanych Komisji Europejskiej w ramach programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej, a także spraw dotyczących ewidencji księgowej kwot zadeklarowanych Komisji Europejskiej w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych oraz środków otrzymanych z Unii Europejskiej na finansowanie programów NSRO 2007-2013;
 - 9) wykonywanie zadań w zakresie sprawozdawczości budżetowej dysponenta głównego oraz części 34 budżetu państwa – Rozwój regionalny.





Departament Instytucji Certyfikującej

Potrzebujecie na następny rok 275 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 75 000 PLN;**
- **zatrudnić pilnie 2 nowe osoby - są wakaty - 20 000 PLN;**
- **zorganizować 3 konferencje na szczeblu krajowym dot. Certyfikacji wydatków – 75 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 40 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zrealizować szkolenia językowe – 65 000 PLN.**

Departament Instytucji Certyfikującej odpowiada za realizację zadań związanych z pełnieniem przez ministra funkcji Instytucji Certyfikującej wydatki w ramach programów operacyjnych perspektywy 2007-2013.

Do zadań Departamentu należy w szczególności:

- 1) opracowywanie i przedkładanie Komisji Europejskiej poświadczonych deklaracji wydatków
- 2) i wniosków o płatność;
- 3) opracowywanie wytycznych w zakresie certyfikacji oraz określanie zasad i procedur dokonywania poświadczania wydatków przez poszczególne instytucje uczestniczące w realizacji programów operacyjnych;
- 4) do celów poświadczania wydatków Komisji Europejskiej – pozyskiwanie i analizowanie informacji o nieprawidłowościach w oparciu o wypracowany system raportowania na temat nieprawidłowości;
- 5) do celów poświadczania wydatków Komisji Europejskiej - sprawowanie nadzoru nad wykonywaniem funkcji instytucji uczestniczących we wdrażaniu programów operacyjnych w zakresie zarządzania finansowego i kontroli, w tym poprzez przeprowadzanie kontroli, a także współpraca z instytucjami kontrolnymi; pozyskiwanie i analiza wyników wszystkich audytów przeprowadzonych przez Instytucję Audytową oraz inne uprawnione instytucje kontrolne i audytowe, w kontekście spełnienia warunków certyfikacji;
- 6) przygotowywanie i przekazywanie Komisji Europejskiej prognozy wniosków o płatność na bieżący i kolejny rok budżetowy;
- 7) monitoring finansowy w zakresie kwot wnioskowanych do Komisji Europejskiej odnośnie do zasady $n+3 / n+2$, przy uwzględnieniu wydatków certyfikowanych do Komisji Europejskiej;
- 8) prowadzenie rejestru kwot podlegających procedurze odzyskiwania i kwot wycofanych, na podstawie informacji przekazanych przez instytucje zarządzające oraz inne instytucje;
- 9) współpraca z Departamentem Koordynacji Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej w zakresie oceny stopnia wdrażania i rozwoju funkcjonalności Krajowego Systemu Informatycznego KSI (SIMIK 2007-2013).



Departament Informatyki

Potrzebujecie na następny rok 300 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 60 000 PLN;**
- **zatrudnić pilnie 4 nowe osoby - są wakaty a pracy przybywa - 40 000 PLN;**
- **wziąć udział w kilku konferencjach dot. nowych technologii i narzędzi wspierających zarządzanie – 75 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 70 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zrealizować szkolenia językowe – 55 000 PLN.**

Departament Informatyki odpowiada za realizację zadań związanych z budową, rozwojem, utrzymaniem oraz zapewnieniem bezpieczeństwa systemów informatycznych w Ministerstwie, z zastrzeżeniem § 30 ust. 2 pkt 2.

Do zadań Departamentu należy w szczególności:

- 1) planowanie i realizacja działań związanych z rozwojem i utrzymaniem systemów informatycznych w Ministerstwie;
- 2) planowanie i koordynacja wydatków na rozwój i utrzymanie systemów informatycznych w Ministerstwie;
- 3) opracowywanie planów rozwoju systemów informatycznych w Ministerstwie;
- 4) współpraca z urzędami i instytucjami zewnętrznymi w zakresie budowy i rozwoju rozwiązań informatycznych;
- 5) realizacja działań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa systemów informatycznych w Ministerstwie, w tym bezpieczeństwa przetwarzanych w nich informacji;
- 6) zapewnienie użytkownikom i innym osobom dostępu do informacji przetwarzanych w systemach informatycznych w Ministerstwie;
- 7) zapewnienie użytkownikom, zgodnie z przepisami ustawy o ochronie informacji niejawnych, dostępu do systemu teleinformatycznego, w którym są wytwarzane, przetwarzane, przechowywane lub przekazywane informacje niejawne, we współpracy ze Stanowiskiem do spraw Ochrony Informacji Niejawnych w Biurze Administracyjnym;
- 8) wykonywanie zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony w zakresie przygotowania i utrzymania infrastruktury teleinformatycznej obiektów stanowisk kierowania.





Biuro Administracyjne

Potrzebujecie na następny rok 190 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 55 000 PLN;**
- **zatrudnić pilnie 2 nowe osoby - są wakaty - 15 000 PLN;**
- **zorganizować cykl szkoleń z zakresu Prawa Zamówień Publicznych, negocjacji, zawierania umów, zakupów – 65 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 20 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zrealizować szkolenia językowe – 35 000 PLN.**

Biuro Administracyjne odpowiada za obsługę administracyjną i prowadzenie spraw w zakresie gospodarowania mieniem Ministerstwa i ochrony znajdujących się w budynku osób i mienia, za realizację zadań w zakresie zarządzania kryzysowego i przygotowania obronne w dziale administracji rządowej rozwój regionalny oraz za sprawy bezpieczeństwa i higieny pracy i ochrony przeciwpożarowej.

Realizację zadań ministra w zakresie ochrony informacji niejawnych zapewnia wchodzące w skład Biura wyodrębnione, wyspecjalizowane Stanowisko do spraw Ochrony Informacji Niejawnych.

Do zadań Biura należy w szczególności:

- 1) planowanie środków budżetowych oraz środków pochodzących z innych źródeł przeznaczonych na inwestycje, remonty, utrzymanie nieruchomości oraz na zakupy materiałów i wyposażenia;
- 2) administrowanie nieruchomościami użytkowymi dla potrzeb Ministerstwa, w tym planowanie i realizacja inwestycji i remontów, nadzorowanie ich stanu technicznego, rozliczanie kosztów eksploatacyjnych administrowanych budynków, a także prowadzenie spraw związanych z wykorzystaniem powierzchni biurowej w obiektach Ministerstwa;
- 3) zapewnienie wyposażenia w meble, materiały, sprzęt biurowy i inne urządzenia z wyłączeniem sprzętu informatycznego;
- 4) prowadzenie spraw inwentarzowych oraz ewidencyjnych środków i przedmiotów trwałych, przeprowadzanie inwentaryzacji oraz wykonywanie zadań związanych z likwidacją lub upłynnieniem zbędnych składników majątkowych oraz prowadzenie magazynów;
- 5) prowadzenie spraw w zakresie łączności telefonicznej i telefaksowej, transportu i poligrafii;
- 6) prowadzenie kancelarii ogólnej Ministerstwa oraz archiwum zakładowego Ministerstwa;
- 7) wykonywanie zadań zapewniających ochronę mienia i osób oraz zadań związanych z zapewnieniem dostępu do obiektów zajmowanych przez Ministerstwo;
- 8) prowadzenie spraw w zakresie przygotowań obronnych w dziale administracji rządowej rozwój regionalny;
- 9) przygotowanie Ministerstwa do funkcjonowania w systemie zarządzania kryzysowego i realizacji zadań wynikających z wykazu przedsięwzięć Narodowego Systemu Pogotowia Kryzysowego;



- 10) programowanie i planowanie przedsięwzięć w zakresie obrony cywilnej oraz organizowanie i nadzór nad funkcjonowaniem formacji obrony cywilnej;
- 11) prowadzenie spraw związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej w Ministerstwie.

Do zadań Stanowiska do spraw Ochrony Informacji Niejawnych należy w szczególności:

- 1) zapewnienie ochrony informacji niejawnych, w tym ich ochrony fizycznej;
- 2) zapewnienie ochrony systemów i sieci teleinformatycznych przetwarzających informacje niejawne.





Biuro Dyrektora Generalnego

Potrzebujecie na następny rok 230 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 65 000 PLN;**
- **zorganizować cykl szkoleń z zakresu zarządzania efektywnością zespołową – 85 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 30 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zorganizować 1 szkolenie integracyjne dla Dyrektorów Departamentów – 50 000 PLN.**

Biuro Dyrektora Generalnego prowadzi sprawy wynikające z zadań dyrektora generalnego w zakresie zapewnienia ciągłości i organizacji pracy Ministerstwa, postępowań o udzielenie zamówień publicznych, prowadzenia kontroli w urzędzie, a także realizuje zadania dysponenta środków finansowych III stopnia w zakresie określonym w ust. 2.

Do zadań Biura należy w szczególności:

- 1) prowadzenie spraw związanych z organizacją Ministerstwa;
- 2) realizacja następujących zadań dysponenta środków finansowych III stopnia:
 - a) koordynacja przygotowania propozycji dotyczących wydatków dysponenta III stopnia, będących w zakresie kompetencji dyrektora generalnego, do ujęcia w projekcie ustawy budżetowej i propozycji szczegółowego podziału tych wydatków – we współpracy z właściwymi komórkami organizacyjnymi oraz wnioskowanie do Departamentu Ekonomiczno-Finansowego o dokonanie zmian w planie wydatków dysponenta III stopnia (z własnej inicjatywy lub na wniosek właściwej komórki organizacyjnej),
 - b) przygotowywanie, we współpracy z właściwymi komórkami organizacyjnymi, harmonogramu realizacji wydatków dysponenta III stopnia, o których mowa w lit. a,
 - c) realizacja zadań dysponenta III stopnia w zakresie gromadzenia i gospodarowania środkami finansowymi, w tym prowadzenie obsługi finansowo-księgowej dysponenta III stopnia w zakresie środków budżetu państwa przeznaczonych na finansowanie pomocy technicznej w ramach programów i programów operacyjnych,
 - d) wykonywanie zadań w zakresie sprawozdawczości budżetowej dysponenta III stopnia oraz dokonywanie okresowych i rocznych analiz wydatków,
 - e) prowadzenie spraw dotyczących obsługi wynagrodzeń pracowników Ministerstwa i wynagrodzeń bezosobowych oraz rozliczeń podróży służbowych krajowych i zagranicznych, a także innych wydatków niebędących wynagrodzeniami za pracę,



- f) prowadzenie ewidencji księgowych w zakresie: gospodarki magazynowej, majątku Ministerstwa i środków gromadzonych na wyodrębnionych pomocniczych rachunkach bankowych,
 - g) prowadzenie spraw w zakresie obsługi finansowo-księgowej przychodów i wydatków związanych ze sprawowanym przez Ministerstwo zarządem nieruchomością Skarbu Państwa;
- 3) prowadzenie spraw związanych z przygotowaniem i realizacją postępowań o udzielenie zamówień publicznych;
 - 4) realizacja działań związanych z oświadczeniami majątkowymi i oświadczeniami lustracyjnymi pracowników oraz doradztwo w zakresie etyki;
 - 5) wykonywanie zadań związanych z kontrolą funkcjonowania komórek organizacyjnych Ministerstwa, w tym koordynowanie i nadzór nad rozpatrywaniem skarg i wniosków wpływających od obywateli i instytucji, a także koordynowanie spraw związanych z organizacją kontroli prowadzonych w Ministerstwie przez Najwyższą Izbę Kontroli i inne organy kontroli;
 - 6) obsługa organizacyjno-prawna spraw związanych z wypełnianiem przez ministra ustawowych zadań „ministra właściwego” dla fundacji, Resortowej Komisji Orzekającej w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów publicznych i Rzecznika dyscypliny finansów publicznych oraz prowadzenie rejestrów upoważnień i pełnomocnictw.



Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Potrzebujecie na następny rok 210 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 45 000 PLN;**
- **zatrudnić pilnie 2 nowe osoby - są wakaty - 20 000 PLN;**
- **zorganizować cykl szkoleń z zakresu Prawa Zamówień Publicznych, negocjacji, zawierania umów, zakupów – 65 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 30 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zrealizować szkolenia językowe – 50 000 PLN.**

Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi odpowiada za sprawy wynikające z zadań dyrektora generalnego w obszarze dokonywania czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w Ministerstwie oraz realizacji polityki personalnej prowadzonej w Ministerstwie, w tym polityki szkoleniowej, a także za sprawy administrowania środkami zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

Do zadań Biura należy w szczególności:

- 1) opracowywanie i wdrażanie rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz prowadzenie spraw wynikających z nawiązania, trwania i ustania stosunku pracy pracowników Ministerstwa, w tym organizacja i prowadzenie naboru pracowników;
- 2) koordynowanie spraw związanych ze sporządzaniem i aktualizacją opisów stanowisk pracy, wartościowaniem stanowisk pracy oraz z przeprowadzaniem ocen okresowych;
- 3) prowadzenie spraw z zakresu planowania i organizacji szkoleń oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa;
- 4) przygotowywanie i realizacja projektów w ramach osi priorytetowej wsparcie zasobów Ludzkich Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013, w tym gospodarowanie środkami przeznaczonymi na wsparcie zatrudnienia i podnoszenie kwalifikacji;
- 5) gospodarowanie środkami przeznaczonymi na wynagrodzenia, funduszem nagród oraz funduszem szkoleniowym dla pracowników Ministerstwa;
- 6) koordynowanie spraw związanych z ochroną danych osobowych oraz prowadzenie spraw związanych ze zgłaszaniem do rejestracji zbiorów danych osobowych prowadzonych w Ministerstwie, z wyłączeniem wykonywania zadań w obszarze Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego 2007 dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki;
- 7) planowanie budżetu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych oraz sprawowanie nadzoru nad wykorzystaniem środków funduszu;
- 8) organizowanie praktyk studenckich, staży absolwenckich i wolontariatu;
- 9) prowadzenie biurowej obsługi komisji dyscyplinarnej powołanej do rozpatrywania spraw dyscyplinarnych członków służby cywilnej zatrudnionych w Ministerstwie;





- 10) wykonywanie zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony w zakresie reklamowania od obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej w przypadku ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny.





Stanowisko do Spraw Komunikacji Społecznej i Mediów

Potrzebujecie na następny rok 170 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 35 000 PLN**
- **zatrudnić pilnie 2 nowe osoby (odeszły 2 osoby do Agencji Informacyjnych) – 20 000 PLN;**
- **zorganizować cykl szkoleń z zakresu Profesjonalne Wystąpienia Publiczne – 55 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 20 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zrealizować szkolenia językowe – 40 000 PLN;**

Stanowisko do Spraw Komunikacji Społecznej i Mediów realizuje we współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi politykę informacyjną Ministerstwa.

Do zadań Stanowiska należy w szczególności:

- 1) koordynacja kontaktów kierownictwa Ministerstwa oraz komórek organizacyjnych z mediami;
- 2) realizacja obowiązków wynikających z ustawy Prawo prasowe oraz bieżące kontakty z prasą;
- 3) wykonywanie obowiązków wynikających z ustawy o dostępie do informacji publicznej poprzez udzielanie, we współpracy z komórkami organizacyjnymi Ministerstwa, informacji obywatelom na temat działalności Ministerstwa;
- 4) gromadzenie i dostarczanie ministrowi i pozostałym członkom kierownictwa Ministerstwa informacji i ocen medialnych dotyczących zakresu działania Ministerstwa oraz prowadzenie archiwum wycinków prasowych;
- 5) gromadzenie, we współpracy z komórkami organizacyjnymi Ministerstwa, oraz upowszechnianie informacji o planowanych, prowadzonych oraz zakończonych działaniach realizowanych w Ministerstwie;
- 6) zapewnienie, w porozumieniu z właściwymi komórkami organizacyjnymi, publikacji oraz aktualizacji na stronie podmiotowej Biuletynu Informacji Publicznej treści określonych w ustawie o dostępie do informacji publicznej;
- 7) koordynowanie spraw związanych z wpływającymi do Ministerstwa zgłoszeniami zainteresowania pracami nad projektami ustaw lub rozporządzeń oraz z postępowaniem z podmiotami wykonującymi zawodową działalność lobbingsową podejmującymi działania wobec pracowników i członków kierownictwa Ministerstwa, a także udostępnianie w Biuletynie Informacji Publicznej informacji wymaganych przepisami ustawy o działalności lobbingsowej w procesie stanowienia prawa.



Stanowisko do spraw Audytu Wewnętrznego

Potrzebujecie na następny rok 155 000 PLN. Musicie:

- **przeszkolić kadrę kierowniczą z Oceny Pracowniczej – 25 000 PLN;**
- **zatrudnić pilnie 1 nową osobę (odeszły 2 osoby na urlop macierzyński) - 15 000 PLN;**
- **wziąć udział w 2 konferencjach na szczeblu europejskim krajowym dotyczących Audytu wewnętrznego – 35 000 PLN;**
- **zarezerwować kwotę 60 000 PLN na szkolenia specjalistyczne;**
- **zrealizować szkolenia językowe – 20 000 PLN.**

Stanowisko do Spraw Audytu Wewnętrznego odpowiada za przeprowadzanie audytu wewnętrznego w Ministerstwie zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami i powszechnie uznawanymi standardami audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny może objąć swoim zakresem badania wszystkie obszary działania Ministerstwa. Stanowisko odpowiada ponadto za realizację zadań w zakresie wynikającym z uprawnień określonych w umowach zawieranych przez Ministerstwo z jednostkami zaangażowanymi we wdrażanie programów pomocowych Unii Europejskiej.

Do zadań Stanowiska należy w szczególności:

- 1) niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w Ministerstwie, w tym procedur kontroli finansowej, w wyniku którego dyrektor generalny uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów (czynności zapewniające);
- 2) ocena stopnia przestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych Ministerstwa oraz programów, strategii i standardów ustanowionych przez właściwe organy;
- 3) wykonywanie czynności doradczych mających na celu usprawnienie funkcjonowania Ministerstwa;
- 4) przygotowywanie rocznych planów audytu wewnętrznego, z uwzględnieniem analizy obszarów ryzyka oraz sporządzanie sprawozdań z wykonania rocznych planów audytu, zgodnie z wymogami ustawy o finansach publicznych;
- 5) realizacja audytu wewnętrznego zleconego przez Ministra Finansów i Generalnego Inspektora Kontroli Skarbowej za zgodą dyrektora generalnego oraz na wniosek Prezesa Rady Ministrów;
- 6) realizacja zadań wynikających z uprawnień Stanowiska zawartych w umowach podpisywanych przez Ministerstwo z jednostkami zaangażowanymi we wdrażanie programów pomocowych Unii Europejskiej;
- 7) wykonywanie zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony w zakresie kontroli wykonywania zadań obronnych.



Sytuacja 2: Przełożony

Zleciłeś doświadczonemu specjalście – Jackowi – przejęcie nowego projektu, którym na początku zajmował się naczelnik. Niestety okazało się, że skala projektu jest tak duża, że staje się on zbyt obciążający czasowo, szczególnie, że naczelnik uczestniczy obecnie w wielu projektach, niektóre wymagają częstych wyjazdów i fizycznie nie ma jak się w to zaangażować, więc postanowił zrezygnować, tym bardziej że etap prac jeszcze się nie rozwinął zanadto i można szybko wdrożyć kogoś innego. Od nowego projektu uzależniony jest sukces całego zespołu.

Ustaliłeś telefonicznie z naczelnikiem (który jest właśnie w Brukseli), że tym projektem zajmie się od teraz Jacek (oczywiście nie sam – tych kilka osób, które wykonują pomniejszych zadania zostają, ale ich liderem byłby Jacek).

Do tej pory Jacek miał doskonałe wyniki pracy. Często powtarzał, że chce mieć zadanie, w którym mógłby rozwinąć umiejętności kierownicze, chociażby jako nieformalny lider – więc będzie miał okazję to spełnić. Jednak, gdy mu o tym mówisz, o dziwo, nie bardzo się zgadza. Niby nie mówi otwarcie „nie”, ale: „nie wiem, czy podołam, nigdy tego nie robiłem, może jednak wzięłoby to ktoś z większym doświadczeniem ”

Oczywiście zawsze możesz powiedzieć: „To jest polecenie służbowe”, ale zależy ci, żeby nie tylko „jakoś” wykonał zadanie, ale rzetelnie przyłożył się do niego, poza tym naprawdę uważasz, że to będzie dla niego wyzwanie i na pewno nauczy się czegoś nowego

Porozmawiaj z nim i przekonaj go.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Sytuacja 2: Podwładny – specjalista Jacek

Dyrektor zlecił Ci właśnie przejęcie nowego projektu, którym na początku zajmował się naczelnik. Projekt jest dopiero we wstępnej fazie, pracuje w nim kilka osób, a Ty byłbyś ich liderem. Naczelnik musiał zrezygnować z udziału, bo był bardzo obciążony czasowo, a tu trzeba się mocno zaangażować, gdyż od nowego projektu uzależniony jest sukces całego zespołu.

Masz mieszane uczucia – z jednej strony zawsze chciałeś zarządzać, nawet jako nieformalny lider, więc byłaby to dobra okazja, żeby się tego nauczyć. Z drugiej strony – chcieć, a móc to dwie różne sprawy! Żeby ten projekt nie był tak bardzo odpowiedzialny! Przecież sam dyrektor mówi, że od tego zależy sukces zespołu. A co, jak nie udźwigniesz? Nigdy w życiu nie byłeś liderem! I jeszcze ci ludzie w projekcie – będziesz odpowiadał nie tylko za swoje błędy, ale i za nich!

Nie wiesz nawet, czy ktoś mógłby cię jakoś wspierać, doradzać – już usłyszałeś, że naczelnik ma strasznie dużo projektów i wyjazdów, nawet teraz nie miał czasu sam ci tego powiedzieć, bo wyjechał do Brukseli (a może zrezygnował nie z powodu czasu, ale zobaczył, że to zbyt poważna rzecz?). Dyrektor też chyba nie będzie cię wspierał, bo ma inne zadania na głowie. A jak będzie porażka – kto za to odpowie?

Nie mów od razu „nie”, wybierz ostrożne słowa: „nie wiem, czy podołam, nigdy tego nie robiłem, może jednak wzięłoby to ktoś z większym doświadczeniem ”

A w dalszej części rozmowy reaguj jak uznasz to za stosowne – w zależności od tego, co ci powie szef.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....




Studium przypadku nr 10 – schemat udzielania konstruktywnej krytyki

<p>F FAKT</p> <p>Opisz zachowanie pracownika. Powiedz, jak się zachował, co zrobił.</p>	
<p>U UCZUCIA</p> <p>Wyraź swoją opinię o tym fakcie. Nazwij swoje uczucia.</p>	
<p>K KONSEKWENCJE</p> <p>Powiedz, jakie to spowodowało, lub mogło spowodować negatywne skutki.</p>	
<p>CZAS DLA DRUGIEJ STRONY:</p>	
<p>O OCZEKIWANIE ZMIANY</p> <p>Powiedz, jakiego zachowania, postawy oczekujesz w przyszłości.</p>	
<p>ELEMENT MOTYWUJĄCY:</p>	





Studium przypadku nr 12 – pułapki oceniania

1. Różne rozumienie skali ocen:

oceniający różnie rozumieją dane słowa, np. „dobry” czy „znakomity” dla każdego znaczyć może coś innego. Należy uzgodnić rozumienie słów.

2. Halo efekt:

oceniający jest pod wpływem całościowego wrażenia powstałego na bazie jednego zdarzenia. Jednym ze sposobów uniknięcia tego jest ocena pracy i rozwoju wszystkich pracowników w zakresie jednego kryterium a następnie przejście do następnych.

3. Efekt centralny:

oceniający unika używania ocen wysokich lub niskich – skrajnych.

4. Efekt kontrastu:

zamiast oceniać w stosunku do standardów pracy i rozwoju, ocenia się w porównaniu z innymi pracownikami.

5. Efekt świeżości:

oceniający dokonuje oceny na podstawie ostatnich wydarzeń.

6. Efekt pierwszeństwa:

oceniający ocenia na podstawie pierwszych, istotnych zdarzeń.

7. Zbytня łagodność/ surowość:

oceniający mają tendencję do oceniania łagodnego lub surowego.

8. Błędy uprzedzeń:

oceniający kieruje się swoimi świadomymi lub nieświadomymi uprzedzeniami (mogą się one odnosić, np. do płci, rasy, podobieństwa lub jego braku do ocenianego lub też znanych mu osób).

Miejsce na notatki

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Studium przypadku nr 13 - IKS dziękuje...

Chciałbym Wam podziękować za pomoc w realizowaniu projektu. Osób zaangażowanych w jego realizację było wiele. Udało nam się i to jest sukces naszego zespołu. Oczywiście pewne rzeczy można było zrobić lepiej. Pamiętam, jak niektórym z was opadały ręce na poszczególnych etapach projektu. Ale dość tych wspominek... Nie chcę Wam zabierać czasu, dlatego tak krótko chciałbym powiedzieć. Dziękuję Wam.

Nie ma czasu, żeby tak dokładnie omówić wkład każdej osoby, ale szczególnie chciałem podziękować Joli. Wytrzymała z nami Panowie, pomimo tego, że jest kobietą.

Andrzej – jak wszyscy pamiętacie bronił się rękami i nogami przed udziałem w projekcie. Pamiętacie jak mówił, że jeszcze nie oszalał, żeby brać udział w kolejnym gnioście? Nawet musiałem doprowadzić do takiego ostrego zwarcia, żeby Cię zachęcić do działania. I co? Opłacało się Andrzejku? Opłacało – zdecydowanie ty najwięcej wniosłeś do naszego projektu.

Teraz Krzysiu, nasz Krzysiu... Gdyby nie ty, to...he...he... gdyby nie ty to pewnie by nam szybciej poszło. Ale ciebie muszę pochwalić za to, że pięknie nam analizowałeś wszystkie zmienne...he...he... nawet te zbędne... Widzę, że się uśmiechacie, bo wszyscy pamiętają, jak się z niego podśmiewaliśmy, kiedy... zresztą nie będziemy już do tego wracać.

Niezastąpiony w prowadzeniu naszych spotkań był Zbysiu, ale żeby nie było tak dobrze, to warto podkreślić, że czasami przesadzał... Widzę, że się trochę kręcicie. Ok, już kończę. Jeszcze tylko skupmy się na pozytywach. Pewnie zastanawiacie się po co ja Wam to mówię? Naprawdę dziękuję Wam, że mogłem z Wami współpracować. Tym bardziej, że szykuje się nowy projekcik. I tak sobie myślę, że znowu będę miał okazję zarządzać takimi wspaniałymi ludźmi jak wy.

- Czy Iks tym podziękowaniem zmotywował pracowników do następnego projektu?
- O jakich zasadach warto pamiętać, kiedy dziękujemy zespołowi:

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Studium przypadku nr 14 – zarządzanie

Opis sytuacji:

Tomasz, który jest naczelnikiem, ma swoją teorię na temat zachowania słabych pracowników. Są to takie opinie jak:

- nie proszą o pomoc w przypadku kłopotów;
- nie dążą do wybicia się o własnych siłach – trzeba ich do tego zmuszać;
- ponadto nie należy ich obarczać zbyt dużą odpowiedzialnością.

Opinia Tomasza o pracownikach całkowicie się sprawdza w odniesieniu do Jagody, kierowniczk referatu. Tomasz uważa ją za pracownicę, której daleko do doskonałości. W rezultacie uważnie monitoruje jej pracę, zadaje jej bardziej szczegółowe pytania i z reguły nie motywuje jej do działania w takim stopniu, jak pracowników osiągających lepsze wyniki.

Z tej przyczyny Tomasz częściej zwraca także uwagę na wyniki Jagody w pracy i w rezultacie natychmiast dostrzega, jeśli pojawiają się u niej w zespole jakieś problemy. W takich sytuacjach natychmiast interweniuje, ponieważ jest przekonany, że Jagoda sama nie poprosi o pomoc, jak również nie jest w stanie rozwiązać właściwe problemów. Jak większość naczelników, Tomek jest bardzo zajęty i choć stara się szkolić swoich pracowników, brakuje mu cierpliwości wobec tych, których uważa za słabszych. W rezultacie często udziela Jagodzie bardzo dokładnych instrukcji, sugerując, jak ma rozwiązać problem.

Z kolei Jagoda, nie widząc szansy na uzyskanie autonomii, wykonuje polecenia Tomasza, nie analizując nawet ich zasadności i celowości. Pracuje automatycznie i bez entuzjazmu: *„Nigdy nie podoba mi się to, co robię, więc po prostu zrobię to tak, jak on chce i będę mieć to z głowy”*. Zniechęcona perspektywą sporu na temat sposobu działania, Jagoda woli zachowywać swoje pomysły dla siebie i unika niepotrzebnego kontaktu z Tomaszem.

Problem polega na tym, że właśnie takich zachowań obawiał się (ale także częściowo oczekiwał od niej!) Tomasz. Szukał przejawów takich zachowań i dostrzega je, co tylko potwierdziło jego początkowe podejrzenie, że Jagoda jest naprawdę miernym kierownikiem i nie potrafi samodzielnie osiągać dalekosiężnych celów. Fakty nie budzą żadnych wątpliwości, Tomasz musi ściśle nadzorować pracę Jagody i upewnić się, że rozumie przydzielone jej zadania menadżerskie.

Podejrzał, że podwładna będzie miała z tym problem i jego podejrzenie się sprawdziło. Od tego momentu podwoi swoje wysiłki.



Studium przypadku nr 16 – klocki_role_zespoły

PRACOWNIK ZESPOŁU 1

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

PRACOWNIK ZESPOŁU 1

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

PRACOWNIK ZESPOŁU 1

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

PRACOWNIK ZESPOŁU 2

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.





PRACOWNIK ZESPOŁU 2

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

PRACOWNIK ZESPOŁU 2

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

PRACOWNIK ZESPOŁU 3

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

PRACOWNIK ZESPOŁU 3

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.





PRACOWNIK ZESPOŁU 3

Jesteś Budowniczym. O Twoim zadaniu poinformuje Cię przełożony – Kierownik Zespołu.

KIEROWNIK ZESPOŁU 1

Celem Twojego zespołu jest zbudowanie wieży, składającej się z jak największej liczby warstw klocków. Na budowę macie 5 minut. Po zakończeniu budowy wieża musi się utrzymać do momentu odebrania jej przez Klienta. Materiał do budowy posiada Magazynier. W załączniku otrzymujesz listę wszystkich elementów, które musisz pobrać z magazynu. Na pobranie elementów i przygotowanie masz 15 minut. Twój pracownicy budują z zasłoniętymi oczami i z jedną ręką za plecami (mogą wybrać, którą). Podczas pracy zespołu nie możesz dotykać klocków.

Załącznik:

- prostopadłościan długi płaski – 4 sztuki;
- prostopadłościan krótki płaski – 2 sztuki;
- prostopadłościan gruby – 4 sztuki;
- sześcián mały – 3 sztuki;
- sześcián duży – 1 sztuka;
- walec długi – 2 sztuki;
- walec krótki – 1 sztuka;
- prostopadłościan z wycięciem – 2 sztuki;
- trójkąt – 6 sztuk.

KIEROWNIK ZESPOŁU 2

Celem Twojego zespołu jest zbudowanie wieży, składającej się z jak największej liczby warstw klocków. Na budowę macie 5 minut. Po zakończeniu budowy wieża musi się utrzymać do momentu odebrania jej przez Klienta. Materiał do budowy posiada Magazynier. W załączniku otrzymujesz listę wszystkich elementów, które musisz pobrać z magazynu. Na pobranie elementów i przygotowanie masz 15 minut. Twój pracownicy budują z zasłoniętymi oczami i z jedną ręką za plecami (mogą wybrać, którą). Podczas pracy zespołu nie możesz dotykać klocków.

Załącznik:

- prostopadłościan długi płaski – 4 sztuki;
- prostopadłościan krótki płaski – 2 sztuki;
- prostopadłościan gruby – 4 sztuki;
- sześcián mały – 3 sztuki;
- sześcián duży – 1 sztuka;
- walec długi – 2 sztuki;
- walec krótki – 1 sztuka;
- prostopadłościan z wycięciem – 2 sztuki;
- trójkąt – 6 sztuk.



KIEROWNIK ZESPOŁU 3

Celem Twojego zespołu jest zbudowanie wieży, składającej się z jak największej liczby warstw klocków. Na budowę macie 5 minut. Po zakończeniu budowy wieża musi się utrzymać do momentu odebrania jej przez Klienta. Materiał do budowy posiada Magazynier. W załączniku otrzymujesz listę wszystkich elementów, które musisz pobrać z magazynu. Na pobranie elementów i przygotowanie masz 15 minut. Twój pracownicy budują z zasłoniętymi oczami i z jedną ręką za plecami (mogą wybrać, którą). Podczas pracy zespołu nie możesz dotykać klocków.

Załącznik:

- prostopadłościan długi płaski – 4 sztuki;
- prostopadłościan krótki płaski – 2 sztuki;
- prostopadłościan gruby – 4 sztuki;
- sześciąt mały – 3 sztuki;
- sześciąt duży – 1 sztuka;
- walec długi – 2 sztuki;
- walec krótki – 1 sztuka;
- prostopadłościan z wycięciem – 2 sztuki;
- trójkąt – 6 sztuk.

MAGAZYNIER

Przez najbliższe 15 minut jesteś Magazynierem. Twoim zadaniem jest wydawanie klocków Kierownikom Zespołów lub osobom przez nich upoważnionym. Klocki możesz wydawać tylko jedną ręką. NIE ROZMAWIASZ z osobami przysłanymi po klocki ani z Kierownikami – możesz tylko ich słuchać. Kłoczek wydajesz WYŁĄCZNIE wtedy, gdy osoba odbierająca poda Ci jego kolor (jest to wewnętrzne ustalenie Szefa Magazynu).

Po 15 minutach zamykasz magazyn. Od tej chwili do końca pracy budowniczych masz czas na obserwację ich stanowisk pracy oraz sposobu pracy.





OBSERWATOR ZESPOŁU 1

Obserwujesz całą pracę swojego zespołu od momentu jej rozpoczęcia. Towarzyszysz Kierownikowi Zespołu od informacji „Czas start”. Jeśli Kierownik opuści salę – idziesz za nim i obserwujesz, co robi. Twoim zadaniem jest notowanie uwag dotyczących:

1. Jak kierownik zorganizował pracę swojego zespołu?
2. Jak kierował pracą na bieżąco?
3. Jak kontrolował wykonanie?

Nie angażujesz się w ogóle w budowę.

Informacja, którą otrzymał Kierownik:

Celem Twojego zespołu jest zbudowanie wieży, składającej się z jak największej liczby warstw klocków. Na budowę macie 5 minut. Po zakończeniu budowy wieża musi się utrzymać do momentu odebrania jej przez Klienta. Materiał do budowy posiada Magazynier. W załączniku otrzymujesz listę wszystkich elementów, które musisz pobrać z magazynu. Na pobranie elementów i przygotowanie masz 15 minut. Twój pracownicy budują z zasłoniętymi oczami i z jedną ręką za plecami (mogą wybrać, którą). Podczas pracy zespołu nie możesz dotykać klocków.

Załącznik:

- prostopadłościan długi płaski – 4 sztuki;
- prostopadłościan krótki płaski – 2 sztuki;
- prostopadłościan gruby – 4 sztuki;
- sześciąt mały – 3 sztuki;
- sześciąt duży – 1 sztuka;
- walec długi – 2 sztuki;
- walec krótki – 1 sztuka;
- prostopadłościan z wycięciem – 2 sztuki;
- trójkąt – 6 sztuk.



OBSERWATOR ZESPOŁU 2

Obserwujesz całą pracę swojego zespołu od momentu jej rozpoczęcia. Towarzyszysz Kierownikowi Zespołu od informacji „Czas start”. Jeśli Kierownik opuści salę – idziesz za nim i obserwujesz, co robi. Twoim zadaniem jest notowanie uwag dotyczących:

1. Jak kierownik zorganizował pracę swojego zespołu?
2. Jak kierował pracą na bieżąco?
3. Jak kontrolował wykonanie?

Nie angażujesz się w ogóle w budowę.

Informacja, którą otrzymał Kierownik:

Celem Twojego zespołu jest zbudowanie wieży, składającej się z jak największej liczby warstw klocków. Na budowę macie 5 minut. Po zakończeniu budowy wieża musi się utrzymać do momentu odebrania jej przez Klienta. Materiał do budowy posiada Magazynier. W załączniku otrzymujesz listę wszystkich elementów, które musisz pobrać z magazynu. Na pobranie elementów i przygotowanie masz 15 minut. Twój pracownicy budują z zasłoniętymi oczami i z jedną ręką za plecami (mogą wybrać, którą). Podczas pracy zespołu nie możesz dotykać klocków.

Załącznik:

- prostopadłościan długi płaski – 4 sztuki;
- prostopadłościan krótki płaski – 2 sztuki;
- prostopadłościan gruby – 4 sztuki;
- sześcián mały – 3 sztuki;
- sześcián duży – 1 sztuka;
- walec długi – 2 sztuki;
- walec krótki – 1 sztuka;
- prostopadłościan z wycięciem – 2 sztuki;
- trójkąt – 6 sztuk.





OBSERWATOR ZESPOŁU 3

Obserwujesz całą pracę swojego zespołu od momentu jej rozpoczęcia. Towarzyszysz Kierownikowi Zespołu od informacji „Czas start”. Jeśli Kierownik opuści salę – idziesz za nim i obserwujesz, co robi. Twoim zadaniem jest notowanie uwag dotyczących:

1. Jak kierownik zorganizował pracę swojego zespołu?
2. Jak kierował pracą na bieżąco?
3. Jak kontrolował wykonanie?

Nie angażujesz się w ogóle w budowę.

Informacja, którą otrzymał Kierownik:

Celem Twojego zespołu jest zbudowanie wieży, składającej się z jak największej liczby warstw klocków. Na budowę macie 5 minut. Po zakończeniu budowy wieża musi się utrzymać do momentu odebrania jej przez Klienta. Materiał do budowy posiada Magazynier. W załączniku otrzymujesz listę wszystkich elementów, które musisz pobrać z magazynu. Na pobranie elementów i przygotowanie masz 15 minut. Twój pracownicy budują z zasłoniętymi oczami i z jedną ręką za plecami (mogą wybrać, którą). Podczas pracy zespołu nie możesz dotykać klocków.

Załącznik:

- prostopadłościan długi płaski – 4 sztuki;
 - prostopadłościan krótki płaski – 2 sztuki;
 - prostopadłościan gruby – 4 sztuki;
 - sześcián mały – 3 sztuki;
 - sześcián duży – 1 sztuka;
 - walec długi – 2 sztuki;
 - walec krótki – 1 sztuka;
 - prostopadłościan z wycięciem – 2 sztuki;
 - trójkąt – 6 sztuk.
-



ANALIZA ZACHOWAŃ KIEROWNICZYCH

*Kenneth H. Blanchard, Ronald K. Hambleton,
Drea Zigarmi i Douglas Forsyth*

AUTOANALIZA

JAK POSTRZEGASZ SWÓJ STYL KIEROWANIA

INSTRUKCJA:

Celem tego kwestionariusza jest zapoznanie cię z informacjami dotyczącymi sposobu w jaki pełnisz rolę lidera. Narzędzie badawcze, które proponujemy do tej autoanalizy, zawiera opis dwudziestu typowych sytuacji, które mogą zdarzyć się w miejscu pracy i w których uczestniczy lider-kierownik zespołu i jeden lub kilku podległych mu pracowników.

Opisowi każdej sytuacji towarzyszą cztery warianty reakcji kierownika zespołu-sposobu, w jaki może zachować się w przedstawionej sytuacji.

Założmy, że to ty jesteś liderem zaangażowanym w każdą z tych dwudziestu sytuacji. W każdej z nich musisz dokonać wyboru tylko jednej decyzji z czterech proponowanych możliwości. Zaznacz tę, która jak sądzisz, najlepiej opisuje twoje zachowanie w prezentowanej sytuacji.

Swój wybór wskażesz otaczając kółkiem jedną z liter **A**, **B**, **C** lub **D**.

Imię _____





1. Poprosiłeś nową pracownicę o przygotowanie raportu niezbędnego przy podejmowaniu decyzji o zakupie nowego sprzętu dla waszego działu. Aby dokonać rozsądnego wyboru, uwzględniając różne możliwości sprzętu i jego koszty, potrzebna jest jej dużo większa wiedza na ten temat. W jej odczuciu przydzielenie tego zadania spowoduje, że i tak obszerny harmonogram jej zajęć będzie napięty do granic możliwości. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A.** Oznajmił jej, że chcesz by raport był przygotowany. Wyjaśnił co raport ma zawierać. W ogólnym zarysie przedstawił sposoby działania, które powinna podjąć, by zdobyć wiedzę na temat sprzętu. Ustalił terminy cotygodniowych spotkań by śledzić postępy w pracy.
- B.** Poprosił ją o przygotowanie raportu. Omówił jego znaczenie. Zapytał o ostateczny termin wykonania pracy. Zapewnił jej środki, o których ona sądzi, że będą jej potrzebne. Okresowo kontaktował się z nią aby śledzić postępy jej pracy.
- C.** Oznajmił jej, że chcesz by raport został przygotowany i omówił jego znaczenie. Wyjaśnił co raport ma zawierać. W ogólnym zarysie przedstawił sposoby działania, które powinna podjąć by więcej dowiedzieć się na temat sprzętu. Wysłuchał jej obaw i gdy to możliwe wykorzystał jej pomysły. Zaplanował cotygodniowe spotkania by śledzić jej postępy w pracy.
- D.** Poprosił ją o przygotowanie raportu. Omówił jego znaczenie. Zbadał bariery, które w jej odczuciu powinny być usunięte oraz sposoby poradzenia sobie z nimi. Poprosił, by ustaliła ostateczny termin wykonania pracy i okresowo kontaktował się z nią by, śledzić postępy w pracy.

2. Twój zespół zadaniowy ciężko pracuje nad przygotowaniem całościowego sprawozdania z pracy waszego działu. Do tej grupy dołączył nowy członek. Musi on przedstawić zestawienie finansowe na koniec przyszłego tygodnia lecz zupełnie nie jest zorientowany co do wymagań stawianych takiemu sprawozdaniu. Jest podekscytowany i z entuzjazmem chce dowiedzieć się jaka jest jego rola w zespole. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A.** Powiedział mu dokładnie co jest potrzebne. Szczegółowo określił format i wymogi raportu. Przedstawił go innym członkom grupy zadaniowej. W trakcie tygodnia często kontaktował się z nim, by śledzić postępy i szczegółowo określać wszelkie zmiany.
- B.** Zapytał czy możesz w czymś pomóc. Przedstawił go innym członkom grupy zadaniowej. Wspólnie z nim zbadał co jest mu potrzebne by przyspieszyć pracę nad raportem. W trakcie tygodnia często się z nim kontaktował by zobaczyć jak sobie radzi.
- C.** Szczegółowo określił format raportu i potrzebne informacje a także poprosił go o namysł i zgłoszenie własnych pomysłów. Przedstawił go każdemu z członków grupy zadaniowej. Często



się z nim kontaktował w trakcie tygodnia, by zobaczyć jak postępuje praca nad raportem i pomóc w ewentualnych zmianach.

- D.** Serdecznie powitał go w zespole i przedstawił innym członkom zespołu, którzy mogą mu być pomocni. Kontaktował się z nim w ciągu tygodnia, by zobaczyć jak sobie radzi.

3. Zauważyłeś ostatnio, że jeden z twoich pracowników ma trudności z pracą. Sprawia wrażenie, jakby powierzone mu obowiązki w ogóle go nie obchodziły. Jedynie twoje stałe ponaglanie spowodowało, że zadanie zostało w końcu wykonane. Podejrzewasz że, być może brakuje mu wystarczającej znajomości rzeczy, by wykonać bardzo ważne zadanie, które mu powierzyłeś. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A.** Szczegółowo określił kroki, jakie powinien podjąć oraz rezultaty, których od niego oczekujesz. Wyjaśnił kolejność, terminy i inne wymogi pracy dokumentacyjnej. Często sprawdzał, by zobaczyć czy praca postępuje tak jak powinna.

- B.** Szczegółowo określił kroki, jakie powinien podjąć oraz rezultaty, których od niego oczekujesz. Zapytał o jego pomysły i gdyby były odpowiednie włączył je do planu. Poprosił, by podzielił się z tobą swoimi odczuciami związanymi z przydziałem tego zadania. Często sprawdzał, by dopilnować aby praca przebiegała jak powinna.

- C.** Zaangażował go do rozwiązywania problemu, występującego w tym zadaniu. Zaoferował swoją pomoc i zachęcił do wykorzystywania jego własnych pomysłów przy realizacji tego przedsięwzięcia. Poprosił by podzielił się swoimi odczuciami związanymi z przydziałem tego zadania. Często sprawdzał, by dopilnować czy praca postępuje tak jak powinna.

- D.** Poinformował go jak ważne jest to zadanie. Poprosił, by w ogólnym zarysie przygotował plan jego realizacji i przysłał ci jego kopię. Często sprawdzał czy praca postępuje tak jak powinna.

4. Z powodu zmian organizacyjnych w instytucji skład pracowników twojego zespołu zmienił się. Wyniki pracy obniżyły się. Nie dotrzymuje się terminów wykonania prac i twój szef jest tym wszystkim zaniepokojony. Członkowie zespołu chcą poprawić wyniki swojej pracy, ale potrzebna im do tego większa wiedza i umiejętności. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A.** Poprosił, ich by sami opracowali własny plan poprawy wyników pracy. Był do dyspozycji by pomóc, gdyby o to prosili. Zapytał jakie, w ich opinii, szkolenie przydałoby się, by poprawić wyniki pracy i zapewnił im środki, których potrzebują. Dalej śledził wyniki ich pracy.

- B.** Omówił swój plan rozwiązania tego problemu. Poprosił ich o dodanie własnych pomysłów i jeśli to możliwe, uwzględnił je w planie. Wyjaśnił słuszność swojego planu. Śledził wyniki ich pracy by wiedzieć jak jest on realizowany.



- C. Przedstawił w ogólnym zarysie określone kroki, które chcesz by podjęli w celu rozwiązania tego problemu. Szczegółowo określił potrzebny im do tego czas i umiejętności, których chcesz, by się nauczyli. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- D. Pomógł im w określeniu planu działania i zachęcił ich do twórczego podejścia. Wspierał ich w realizacji ich planu stale śledząc wyniki pracy.

5. Z powodu cięć budżetowych konieczna jest konsolidacja. Poprosiłeś bardzo doświadczoną pracownicę twojego działu o zajęcie się tą konsolidacją. Osoba ta pracowała we wszystkich działach waszego wydziału. W przeszłości zwykle była chętna do pomocy. Podczas gdy w twoim odczuciu jest ona w stanie wykonać to zadanie, wydaje się że ona sama ma wątpliwości co do tego. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Rozproszył jej wątpliwości. Ogólnie przedstawił kroki jakie powinna podjąć aby uporać się z tym projektem. Zapytał o jej pomysły i w miarę możliwości włączył je do planu, upewniając się jednak, że stosuje się do wytyczonej przez ciebie ogólnej linii działania. Często sprawdzał jak się toczą sprawy.
- B. Rozproszył jej wątpliwości. Poprosił, by zajęła się projektem, który sama uważa za słuszny. Zapewnił, że jesteś gotów jej pomóc w każdej chwili. Był cierpliwy, jednak często sprawdzał, aby wiedzieć co się robi w tej sprawie.
- C. Rozproszył jej wątpliwości. Poprosił by sama rozstrzygnęła jaki sposób podejścia do projektu jest najlepszy. Pomógł jej znaleźć alternatywne sposoby działania i zachęcił do korzystania z jej własnych pomysłów. Często sprawdzał jak sobie radzi.
- D. Rozproszył jej wątpliwości. Naszkicował całościowy plan i szczegółowo określił jakie kroki chcesz by podjęła. Często sprawdzał jak są one realizowane.

6. Już po raz drugi w tym miesiącu masz kłopoty z jednym ze swoich pracowników. Jego tygodniowe sprawozdania są niekompletne i spóźnione. W ubiegłym roku przedstawiał na czas, bez zarzutu wykonane sprawozdania. Po raz pierwszy będziesz rozmawiał z nim w tej sprawie.

Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Poleciał mu kompletność i terminowość jego sprawozdań. Przejrzał z nim sprawozdania, które są niekompletne. Upewnił się, że wie czego się od niego oczekuje i w jaki sposób ma wypełniać poszczególne części sprawozdania. Dalej śledził wyniki jego pracy.



- B. Poprosił go, by dokładnie wykonał swoje sprawozdania i oddawał je na czas, jednak nie wywierając przy tym na niego zbytnej presji. Dalej śledził wyniki jego pracy.
- C. Omówił z nim rygory czasowe i standardy, według których sporządza się takie sprawozdania. Wysłuchał jego uwag upewniając się jednak, że wie czego się od niego oczekuje. Wspólnie z nim przejrzał wszystkie części sprawozdania i wyjaśnił wszystkie możliwe wątpliwości. Wykorzystał jego pomysły, o ile to możliwe. Dalej śledził wyniki jego pracy.
- D. Zapytał go dlaczego sprawozdania są niekompletne. Wysłuchał jego wątpliwości i zrobił co mógł by uświadomić mu znaczenie terminowego i rzetelnego wykonywania sprawozdań. Dalej śledził wyniki jego pracy.

7. Poprosiłeś jednego ze swoich starszych pracowników o podjęcie się nowego przedsięwzięcia. W przeszłości znakomicie wypełniał swoje obowiązki. Przedsięwzięcie, które mu powierzyłeś do wykonania jest ważne dla przyszłości twojego zespołu. Pracownik ten z entuzjazmem odnosi się do powierzonego zadania, jednak nie wie jak się do tego zabrać, gdyż brakuje mu informacji na temat tego przedsięwzięcia. Wasze wzajemne stosunki są dobre. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Wyjaśnił dlaczego uważasz, że posiada umiejętności do wykonania tej pracy. Zapytał jakie problemy przewiduje przy realizacji zadania i pomógł mu w znalezieniu różnych możliwości ich rozwiązania. Często był z nim w kontakcie wspierając go w tej pracy.
- B. Szczegółowo przedstawił w jaki sposób powinien postępować przy realizacji tego przedsięwzięcia. Określił działania niezbędne do wykonania tej pracy. Regularnie sprawdzał jak toczą się sprawy.
- C. Poprosił go o przygotowanie planu realizacji przedsięwzięcia i przysłanie ci go do akceptacji w terminie dwu tygodni. Dał mu wystarczająco dużo czasu do ruszenia z realizacją, nie ponaglał go. Często oferował swoją pomoc.
- D. Przedstawił ogólnie w jaki sposób należy podejść do realizacji tego przedsięwzięcia i poprosił go o dodanie własnych pomysłów i sugestii, w miarę możliwości włączył je do planu, upewniając się jednak, że wytyczona przez ciebie ogólna linia działania w tej sprawie jest przestrzegana. Regularnie sprawdzał jak sprawy się toczą.

8. Jeden z twoich pracowników ma pewne obawy w związku z zadaniem, które mu przydzieliłeś. Jest on wysokiej klasy specjalistą i jesteś pewien, że posiada umiejętności potrzebne do wykonania pracy z powodzeniem. Termin wykonania pracy zbliża się. Jak byś postąpił? Czy byś...



- A. Powiadomił go, o twoich obawach związanych ze zbliżającym się terminem wykonania pracy. Pomógł mu zbadać alternatywne sposoby działania i zachęcił do korzystania z jego własnych pomysłów. Często się z nim kontaktował, aby wiedzieć jak sprawy się mają.
- B. Omówił z nim twoje obawy związane z nieuchronnie zbliżającym się terminem wykonania pracy. W ogólnym zarysie przedstawił mu plan działania do wykonania. Po zorientowaniu się jaka jest jego opinia w tej sprawie, w miarę możliwości zmodyfikował plan, upewniając się jednak, że podąża on wytyczoną przez ciebie ogólną linią działania. Często się z nim kontaktował, aby wiedzieć jak się sprawy mają.
- C. Konkretnie przedstawił powody konieczności dotrzymania terminu wykonania tej pracy. Ogólnie naszkicował mu plan działań, które chciałbyś by podjął. Poprosił, by zastosował się do twoich zaleceń. Często sprawdzał jakie są jego postępy.
- D. Zapytał go czy ma jakieś problemy, ale pozwolił mu rozwiązywać je samodzielnie. Przypomnił mu o nieuchronnie zbliżającym się terminie wykonania zadania, ale nie ponaglał go przy tym. Poprosił o przedstawienie aktualnych informacji w tej sprawie za trzy dni.

9. Twój zespół zwrócił się do ciebie z prośbą o rozważenie zmian w harmonogramie pracy. Ich propozycja wydaje ci się rozsądna. Twój zespół jest pewny potrzeby wprowadzenia tych zmian. Pracownicy są kompetentni i dobrze ze sobą współpracują. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Pomógł im zbadać alternatywne możliwości ułożenia harmonogramu prac. Był do dyspozycji, by ułatwić wspólną dyskusję na ten temat w zespole. Wspierał plan, który opracują. Sprawdzał jak wprowadzają swój plan w życie.
- B. Opracował nowy harmonogram pracy samodzielnie. Wyjaśnił sensowność swojego projektu. Wysłuchał ich reakcji, poprosił ich o zgłoszenie pomysłów i gdy to możliwe uwzględnił ich zalecenia. Sprawdzał jak wprowadzają twój harmonogram w życie.
- C. Zezwolił by zespół samodzielnie opracował nowy harmonogram pracy. Pozwolił na wprowadzenie go w życie po twojej uprzedniej akceptacji. Kontaktował się z nimi w późniejszym terminie, by ocenić ich postępy.
- D. Samodzielnie opracował nowy harmonogram pracy. Wyłumaczył jak będzie on działał i wyjaśnił wszystkie wątpliwości, które mogą zgłosić. Sprawdzał czy stosują się do twojego harmonogramu.

10. Wskutek organizacyjnych zmian przydzielono ci sześciu nowych ludzi, którzy w ciągu ostatnich trzech miesięcy osiągali coraz gorsze wyniki pracy. Nie wydaje się by posiadali wystarczającą wiedzę i umiejętności potrzebne do tych, nowych dla nich



zadań a ich stosunek do pracy pogorszył się z powodu zmian. Jak byś postąpił w czasie zebrania zespołu pracowników ?Czy byś ...

- A.** Uświadomił im spadkową tendencję wyników pracy, która uwidoczniła się w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Poprosił by sami zdecydowali co z tym zrobić i wyznaczył termin wprowadzenia w życie rozwiązań, które sami w tej sprawie wypracują. Stale śledził ich postępy.
- B.** Uświadomił im spadkową tendencję wyników ich pracy, która uwidoczniła się w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Szczegółowo ustalił działania, które chcesz by podjęli. Udzielił im konstruktywnej informacji zwrotnej o sposobach poprawienia wyników pracy. Stale śledził wyniki ich pracy.
- C.** Uświadomił im spadkową tendencję wyników ich pracy w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Ogólnie omówił działania, które chcesz by podjęli, wyjaśnił dlaczego, po czym zapytał o ich opinie na ten temat. W miarę możliwości wykorzystał ich pomysły, upewniając się jednak, że są zgodne z wytyczoną przez siebie linią działania. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- D.** Uświadomił im spadkową tendencję wyników pracy, która uwidoczniła się w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Zapytał ich, dlaczego wyniki ich pracy obniżają się. Wysłuchał ich uwag i pomysłów. Pomógł im w stworzeniu ich samodzielnego planu poprawy wyników pracy. Śledził wyniki ich pracy.

11. Pracownik twojego departamentu, który spisywał się dobrze w ciągu ostatnich 22 miesięcy wspólnej pracy, z entuzjazmem myśli o wyzwaniach, jakie niesie nadchodzący rok. Budżet i cele waszej jednostki nie zmieniły się wiele od ubiegłego roku. Jak byś postąpił na spotkaniu z nim omawiając cele i plan działania na przyszły rok ? Czy byś...

- A.** Poprosił go o dostarczenie ci ogólnego zarysu jego celów i planu działania na przyszły rok do twojej akceptacji. Powiadomił go, że wezwiesz go, gdybyś miał pytania.
- B.** Sam przygotował dla niego listę celów i plan działań, które w twoim odczuciu mogą być zrealizowane w przyszłym roku. Wysłał do niego i odbył z nim spotkanie, by zorientować się czy ma jakieś pytania.
- C.** Sam przygotował dla niego plan działania i listę celów, które w twoim odczuciu może osiągnąć w przyszłym roku. Spotkał się z nim by omówić jego reakcje i sugestie na tę propozycję. Po wysłuchaniu jego pomysłów ewentualnie zmodyfikował plan, jednak zachowując pewność, że prawo do ostatecznej decyzji zależy od ciebie.
- D.** Poprosił go o przysłanie ci ogólnego zarysu jego celów i planu działania na przyszły rok. Wspólnie z nim to później przejrzał i omówił. Wysłuchał jego pomysłów i pomógł mu zbadać alternatywne działania. Po pozwolił podjąć mu samodzielnie ostateczną decyzję w tej sprawie.



12. Twój zespół w ciągu ostatnich dwu lat zanotował wspaniałe wyniki w pracy. Jednak, za sprawą czynników poza kontrolą, twoi pracownicy doświadczyli ostatnio trzech poważnych porażek. Ich morale i wyniki pracy drastycznie spadły i twój szef jest tym zaniepokojony.

Jak byś zachował się w czasie zebrania zespołu? Czy byś...

- A.** Omówił ostatnie porażki. Przedstawił im konkretne wskazówki, do których chcesz by się stosowali by poprawić wyniki swojej pracy. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- B.** Zapytał jakie są ich odczucia w związku z ostatnimi porażkami. Wysłuchał ich uwag, zachęcał i pomagał im w znalezieniu pomysłów na poprawę wyników pracy. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- C.** Omówił ostatnie porażki. Wyjaśnił jakie konkretne działania chcesz, by podjęli w celu poprawy wyników pracy. Wysłuchał ich pomysłów i jeśli uznał to za możliwe włączył je do planu działania. Położył nacisk na rezultaty. Zachęcał ich do podejmowania prób i nie zrażania się. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- D.** Omówił ostatnie porażki, ale nie naciskał ich. Poprosił by sami wyznaczyli termin poprawy wyników pracy i wspólnie wspierali się w realizacji tego celu. Dalej śledził wyniki ich pracy.

13. Ostatnio przydzielono ci nową pracownicę, która będzie miała do wykonania bardzo ważną pracę w twojej jednostce organizacyjnej. Mimo, że nie jest doświadczona, przejawia duży entuzjazm i wierzy w swoje możliwości dobrego wykonania powierzonego jej zadania.

Jak byś postąpił? Czy byś...

- A.** Zostawił jej czas do zorientowania się czego ta praca wymaga i jak ją wykonywać. Poinformował ją dlaczego ta praca jest tak ważna. Poprosił, by kontaktowała się z tobą, gdyby potrzebowała pomocy. Śledził jej postępy.
- B.** Konkretnie określił kiedy i jakich rezultatów oczekujesz.. Jasno wyznaczył działania, które powinna podjąć by osiągnąć rezultaty. Pokazał jej jak wykonywać tę pracę. Śledził jej postępy.
- C.** Omówił kiedy i jakich rezultatów oczekujesz. Jasno określił działania, które może podjąć w celu osiągnięcia tych rezultatów. Wyjaśnił jej dlaczego te właśnie działania są konieczne i zorientował się jakie ma pomysły. Jeśli uznał to za możliwe, włączył je, upewniając się jednak, że twój ogólny plan działania jest przestrzegany. Śledził wyniki jej pracy.



D. Zapytał ją w jaki sposób zamierza zabrać się do tej pracy. Pomógł jej ujawnić i zanalizować problemy, które ona przewiduje, podając różne możliwe rozwiązania. Zachęcił ją do realizacji jej planu. Był do dyspozycji by wysłuchać jej niepokojów. Śledził wyniki jej pracy.

14. Twój szef poprosił cię o zwiększenie rezultatów pracy twojej jednostki organizacyjnej o 7%. Wiesz, że jest to możliwe, będzie jednak wymagało od ciebie dużego zaangażowania w sprawę. Aby mieć na to czas musisz przydzielić swoją dotychczasową pracę nad projektem nowego systemu kontroli kosztów, jednemu ze swoich pracowników. Osoba, której chcesz to powierzyć ma znaczne doświadczenie w dziedzinie systemów kontroli kosztów, lecz nie jest do końca pewna czy poradzi sobie samodzielnie z tym zadaniem. Jak byś postąpił? Czy byś ...

A. Przydzielił jej to zadanie i wysłuchał jej wątpliwości. Wyjaśnił jej dlaczego uważasz, że posiada umiejętności do podjęcia tego zadania. Pomógł jej zbadać alternatywne sposoby podejścia, jeśli sądziłaby, że może to być pomocne. Zachęcał ją i wspierał zapewniając potrzebne środki. Śledził jej postępy.

B. Przydzielił jej to zadanie i wysłuchał jej wątpliwości. Omówił działania, które powinna podjąć by wykonać zleconą pracę. Poprosił o jej pomysły i sugestie. Po włączeniu jej pomysłów, gdyby to było możliwe, upewnił się, że stosuje się do wytyczonej przez ciebie ogólnej linii działania. Śledził jej postępy.

C. Przydzielił jej to zadanie. Wysłuchał jej wątpliwości pozwalając jednak, by rozwiązała te kwestie sama. Dał jej czas by przystosowała się do tej pracy i unikał natychmiastowego pytania o rezultaty. Śledził jej postępy.

D. Przydzielił jej to zadanie. Wysłuchał jej rozterek i zminimalizował jej poczucie niepewności, mówiąc konkretnie w jaki sposób realizować to zadanie. Ogólnie przedstawił działania, które należy podjąć. Dokładnie kontrolował jej postępy.

15. Twój szef poprosił cię o wyznaczenie kogoś do pracy w zespole zadaniowym, złożonym z przedstawicieli wszystkich działów instytucji. Celem pracy tego zespołu jest przedstawienie zaleceń zmian w systemie wynagrodzeń. Wybrałeś bardzo efektywną pracownicę, która zna opinie swych współpracowników na temat aktualnego systemu wynagrodzeń. Z powodzeniem kierowała już innym zespołem zadaniowym. Chce podjąć się tego zadania. Jak byś postąpił? Czy byś...

A. Przydzielił jej to zadanie, mówiąc jednak w jaki sposób powinna reprezentować punkt widzenia swoich współpracowników. Ustalił, że będzie ci przekazywać sprawozdania z postępu prac zespołu w ciągu dwu dni po każdym jego roboczym spotkaniu.



- B. Poprosił by przyjęła to zadanie do wykonania. Pomógł jej sformułować punkt widzenia, który będzie reprezentować w trakcie pracy zespołu. Okresowo kontaktował się z nią.
- C. Przydzielił jej to zadanie. Omówił co powinna zrobić by zapewnić, że punkt widzenia jej współpracowników będzie uwzględniony przez zespół zadaniowy. Poprosił ją o pomysły upewniając się, że stosuje się do twoich ogólnych zaleceń. Poprosił o składanie ci sprawozdania po każdym spotkaniu zespołu zadaniowego.
- D. Przydzielił jej to zadanie. Poprosił by informowała cię o postępie prac. Okresowo się z nią spotykał.

16. Z powodu choroby w twojej rodzinie byłeś zmuszony opuścić dwa zebrania komisji, której pracy przewodniczysz. Po przybyciu na kolejne spotkanie stwierdzasz, że komisja pracuje dobrze i sukcesywnie zbliża się do realizacji jej celów. Wszyscy członkowie przychodzą przygotowani i aktywnie uczestniczą w pracach. Wydaje się przy tym, że tryskają entuzjazmem z powodu postępu prac. Nie jesteś pewien jaka powinna być w tej sytuacji twoja rola. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Pozwolił grupie kontynuować pracę w taki sposób jak to czyniła w czasie ostatnich dwu spotkań.
- B. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Ustalił porządek dzienny następnego zebrania. Zaczął kierować działaniami grupy.
- C. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Robił co mógł, by mieli poczucie znaczenia i pełnego uczestnictwa w pracach. Starał się zabiegać o ich pomysły i sugestie.
- D. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Ustalił porządek dzienny następnego zebrania, nie zapominając poprosić ich o pomysły i sugestie.

17. Twój zespół jest bardzo kompetentny i dobrze sobie radzi pracując samodzielnie. Ich entuzjazm wzrósł po ostatnim sukcesie. Wyniki pracy grupy są ponadprzeciętne. Nadszedł moment, by wyznaczyć zadania jednostki (organizacyjnej) do realizacji w przyszłym roku.

Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Pochwalił ich za rezultaty ubiegłorocznej pracy. Wciągnął grupę w rozwiązanie problemu i ustalenie zadań na przyszły rok. Zachęcał ich do twórczego podejścia i pomógł odkryć różne warianty. Śledził wprowadzanie w życie ich planu.



- B.** Pochwalił ich za rezultaty ubiegłorocznej pracy. Postawił im nowe wyzwania wyznaczając cele na przyszły rok. Ogólnie przedstawił kolejność działań niezbędnych do zrealizowania tych zadań. Śledził jak wprowadzają w życie swój plan.
- C.** Pochwalił ich za rezultat ubiegłorocznej pracy. Poprosił by sami wyznaczyli sobie zadania na przyszły rok i ustalili plan działań niezbędnych do ich realizacji. Był gotów wnieść swój wkład w tę pracę, gdyby o to poproszono. Śledził wprowadzanie w życie ich planu.
- D.** Pochwalił ich za rezultaty ubiegłorocznej pracy. Wyzaczył zadania na przyszły rok i ogólnie zarysował plan działań koniecznych do ich realizacji. Poprosił o ich pomysły i sugestie i jeśli uznał to za możliwe, włączył je do planu. Śledził wprowadzanie w życie swojego planu.

18. Ty i twój szef wiecie, że twój wydział potrzebuje zestawu nowych procedur, po to by poprawić wyniki długoterminowych prac. Pracownicy wydziału są chętni do wprowadzenia zmian, lecz z racji swych wyspecjalizowanych funkcji, brakuje im wiedzy i umiejętności zrozumienia obrazu całości. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A.** Ogólnie przedstawił nowe procedury działania. Zorganizował i pokierował wprowadzaniem ich w życie. Włączył grupę do dyskusji nad alternatywnymi rozwiązaniami. W miarę możliwości wykorzystał ich sugestie, zmuszając ich jednak by stosowali się do wytyczonej przez siebie ogólnej linii działania. Śledził w jaki sposób posługuje się nowymi procedurami.
- B.** Ogólnie opisał i zademonstrował nowe procedury. Ścisłe kierował grupą przy stosowaniu nowych procedur po raz pierwszy. Bacznie obserwował jak grupa je stosuje.
- C.** Włączył grupę w dyskusję o tym jakie powinny być procedury. Pobudzał ich inicjatywę i zachęcał do twórczego myślenia przy tworzeniu nowych procedur. Pomógł im zbadać możliwe alternatywne rozwiązania. Służył pomocą przy stosowaniu nowych procedur. Dokładnie śledził rezultaty.
- D.** Poprosił grupę o sformułowanie i wprowadzenie w życie zestawu nowych procedur. Udzielił wszystkich niezbędnych im informacji, jednak dając im pełną odpowiedzialność za to zadanie. Ścisłe obserwował stosowanie nowych procedur.

19. Mianowano cię ostatnio kierownikiem waszego działu. Od czasu przyjęcia tego obowiązku zauważyłeś, że wyniki pracy pogorszyły się. Nastąpiły zmiany technologiczne i twój personel nie nabył jeszcze wprawy w posługiwaniu się nowymi umiejętnościami i technikami pracy. Najgorsze, że wcale nie wydają się być chętni do nauki tych umiejętności.

Jak byś postąpił w czasie zebrania zespołu? Czy byś...



- A.** Omówił pogorszenie się wyników pracy zespołu. Wysłuchał ich uwag. Poprosił, by sami znaleźli sposób poprawy wyników pracy. Wyraził swoją wiarę w ich strategię. Podkreślił ich starania w minionym okresie, jednak bacznie obserwował ich działania podczas wprowadzania ich strategii.
- B.** W ogólnym zarysie przedstawił niezbędne działania korygujące, które chcesz by podjęli. Podał dyskusji ten plan i włączył ich pomysły, zwracając jednak uwagę czy wprowadzają w życie twój plan działań korygujących. Śledził ich działania.
- C.** Powiadomił ich o spadku wyników pracy. Poprosił by przeanalizowali problem i przedstawili ci do akceptacji projekt działań, które zamierzają w tej sprawie podjąć. Wyzaczył termin przedstawienia ci tego planu i śledził wprowadzanie go w życie.
- D.** Ogólnie przedstawił i nakazał niezbędne działania korygujące, które chcesz by podjęli. Szczegółowo określił podział ról, zakres odpowiedzialności i standardy działań. Często sprawdzał czy wyniki ich pracy ulegają poprawie.

20. Zauważyłeś, że jedna z twoich niedoświadczonych pracownic nie wykonuje prawidłowo pewnych zadań. Przedstawia niekompletne i niewłaściwie sporządzone raporty. Nie jest ona entuzjastką tej pracy i często myśli, że ta cała papierkowa robota to strata czasu. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A.** Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Omówił jakie działania powinna podjąć i wyjaśnił dlaczego są one tak ważne. Poprosił o jej sugestie w tej sprawie, upewniając się jednak, że stosuje się do twoich uwag.
- B.** Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Poprosił by sama ustaliła dogodny dla niej termin wykonania raportów i dotrzymania później tego zobowiązania. Dał jej więcej czasu na właściwe wykonanie tego zadania. Stale kontrolował wyniki jej pracy.
- C.** Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Zapytał co zamierza z tym zrobić. Pomógł jej ułożyć plan rozwiązania jej problemów. Stale kontrolował wyniki jej pracy.
- D.** Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Dokładnie, krok po kroku, ustalił działania jakie powinna podjąć i wyznaczył terminy ich wykonania. Pokazał jej w jaki sposób sporządza się raport. Stale kontrolował wyniki jej pracy.



AUTODIAGNOZA WŁASNYCH MOŻLIWOŚCI KOMUNIKACYJNYCH

W poniższym teście znajduje się osiemdziesiąt pytań.

W każdym pytaniu występuje odpowiedź (P) - prawda lub (N) - nie prawda. Jeśli zgadzasz się z twierdzeniem - wpisz P, jeśli nie zgadzasz się - wpisz N. Staraj się wpisywać odpowiedzi bez dłuższego zastanowienia.

Czas 20 minut.

- | | | | |
|-----|---|---|---|
| 1. | Humor najczęściej rozładowuje napięcie na spotkaniach z innymi. | P | N |
| 2. | Osoby sugerujące „wybermy przewodniczącego” bardzo często same chcą zostać wybrane. | P | N |
| 3. | Rysowanie czegoś na papierze na ogół pomaga słuchać. | P | N |
| 4. | Ludzie nie lubią słuchać i czytać o tym, z czym się nie zgadzają. | P | N |
| 5. | Plotki nigdy nie są godne uwagi. | P | N |
| 6. | Porozumiewanie się jest łatwe. | P | N |
| 7. | Ci, którzy nie słuchają, na ogół nie są zainteresowani. | P | N |
| 8. | Jeżeli ktoś nie przestaje mówić, oznacza to, że ma do przekazania dużo ważnych informacji. | P | N |
| 9. | Ludzie przeważnie zapominają o tym, co ich nie interesuje. | P | N |
| 10. | Sposób w jaki się stoi jest ważną formą komunikacji. | P | N |
| 11. | Uważne słuchanie jest rzeczą naturalną. | P | N |
| 12. | Mówienie w sposób przekonujący jest jedną z najważniejszych umiejętności potrzebnych do zapewnienia skutecznej komunikacji. | P | N |
| 13. | Jeżeli zranione zostały czyjeś uczucia komunikacja nie była skuteczna. | P | N |
| 14. | Uśmiech nie zawsze oznacza zadowolenie. | P | N |
| 15. | Osoba przychodząca na zebranie jako pierwsza jest na ogół najbardziej nim zainteresowana. | P | N |
| 16. | Zachęcanie małomównych do zabierania głosu nie ma większego sensu, choć może być uprzejme. | P | N |
| 17. | Ludzie dający się najłatwiej przekonać to prawie zawsze ci, którzy najszybciej pojmują. | P | N |
| 18. | Ubiór odzwierciedla osobowość. | P | N |
| 19. | Osoba dobrze rozumiejąca dane zagadnienie przeważnie umie dobrze je zakomunikować. | P | N |
| 20. | Osoba, która na zebraniu siedzi na „szczytce stołu” może usiłować dominować nad innymi. | P | N |
| 21. | Sposób, w jaki wypowiada się dane słowo wpływa na jego znaczenie. | P | N |
| 22. | Kiedy ludzie obawiają się krytyki, skłonni są mniej mówić. | P | N |
| 23. | W większości przypadków ciszę można rozumieć jako zgodę. | P | N |
| 24. | Osoba, która najwięcej mówi, zapewne usiłuje zdominować innych. | P | N |
| 25. | Znaczenie słów rzadko jest przyczyną nieporozumień. | P | N |
| 26. | Najlepszym sposobem na wyrażenia złości jest podniesienie głosu. | P | N |
| 27. | Ludzie przeważnie lepiej się porozumieją, kiedy są w dobrym nastroju. | P | N |
| 28. | Osoby otwarte mogą się dogadać o wiele łatwiej niż osoby skryte. | P | N |
| 29. | Jeżeli ktoś jest zły przeważnie mówi mniej. | P | N |
| 30. | Siadanie najdalej od stołu może oznaczać najmniejsze zainteresowanie tematem. | P | N |
| 31. | Jeżeli polecenie zostało dobrze zrozumiane, prawie zawsze zostanie dobrze wykonane. | P | N |
| 32. | Samo słuchanie o cudzych kłopotach nie ma większego sensu, chyba że jesteś w stanie coś doradzić. | P | N |
| 33. | Krzyczenie na ludzi nigdy niczego nie daje. | P | N |
| 34. | Wyciągnięcie na krzesło może oznaczać brak uwagi. | P | N |
| 35. | Częste spoglądanie na zegarek oznacza zapewne chęć opuszczenia zebrania. | P | N |
| 36. | Członek zespołu wciąż proponujący różne sposoby załatwienia spraw jedynie opóźnia prace i zmniejsza efektywność zespołu. | P | N |
| 37. | Częste i głośne powtarzanie stanowiska jest na ogół najskuteczniejszym sposobem przeforsowania go. | P | N |
| 38. | Rozglądanie się na wszystkie strony podczas gdy ktoś mówi zapewne oznacza brak | P | N |





- zainteresowania omawianym tematem.
- | | | | |
|-----|---|---|---|
| 39. | Ludzie którzy mówią mniej mają mniej do zaoferowania. | P | N |
| 40. | Osoba która chce podejść do tablicy lub wykresu może usiłować zdominować innych. | P | N |
| 41. | Złość można wyrazić w taki sposób, że odbiorca zrozumie ją i zaakceptuje. | P | N |
| 42. | Ze strachu przed ośmieszeniem ludzie mogą twierdzić, że rozumieją temat podczas gdy tak nie jest. | P | N |
| 43. | Za skuteczność komunikacji odpowiada wyłącznie mówiący. | P | N |
| 44. | Uczucie wyrażone w trakcie komunikacji może być ważniejsze od wypowiedzianych słów. | P | N |
| 45. | Człowiek inteligentny powinien zrozumieć informację za pierwszym razem. | P | N |
| 46. | Zażarty spór jest na ogół oznaką skutecznej komunikacji. | P | N |
| 47. | Przejęzyczenie, np. użycie złego słowa, może oznaczać szczerą uczuć. | P | N |
| 48. | Pomiędzy kłócącymi się rzadko dochodzi do skutecznej komunikacji. | P | N |
| 49. | Podnoszenie głosu może oznaczać entuzjazm. | P | N |
| 50. | Wyraz twarzy mówiącego może zmienić znaczenie wypowiedzianych słów. | P | N |
| 51. | Osoba zadająca wiele pytań nie rozumie zagadnienia tak dobrze, jak osoba pytająca mało. | P | N |
| 52. | Jeżeli ludzie czegoś nie rozumieją, prawie zawsze to powiedzą. | P | N |
| 53. | W czasie zebrania należy unikać sporów. | P | N |
| 54. | Skinięcia głową w trakcie słuchania przeważnie oznaczają zainteresowanie. | P | N |
| 55. | Uniesienie brwi może spowodować zamilknięcie mówiącego. | P | N |
| 56. | Osoby o silnym charakterze rzadko nakłaniają nas do twierdzenia, że się z nimi zgadzamy, jeśli w rzeczywistości jest inaczej. | P | N |
| 57. | Osoby posiadające bogate słownictwo mogą porozumieć się o wiele łatwiej. | P | N |
| 58. | Ten, kto przychodzi na zebranie ostatni, jest przeważnie najmniej zainteresowany tematem. | P | N |
| 59. | Jeżeli tylko jest to możliwe, informację należy przekazywać ustnie, a nie pisemnie. | P | N |
| 60. | Przedmioty znajdujące się w czymś pokoju mogą świadczyć o osobowości tej osoby. | P | N |
| 61. | Powtórzenie tego, co ktoś powiedział, jest dobrą formą sprawdzenia, czy się rozumiało. | P | N |
| 62. | Błędne wypowiedzenie słowa może czasem wyjawić więcej niż wypowiedzenie go poprawnie. | P | N |
| 63. | Brak wiadomości to dobra wiadomość. | P | N |
| 64. | Słuchanie bez wypowiadania się może być samo w sobie bardzo pożyteczne. | P | N |
| 65. | Komunikacja pisemna jest zawsze bardziej skuteczna niż ustna. | P | N |
| 66. | Osoba małowólna zrozumie informację gorzej niż osoba zadająca pytania. | P | N |
| 67. | Komunikacja skuteczna zachodzi tylko wtedy, gdy odbiorca rozumie informację w sposób zamierzony przez nadawcę. | P | N |
| 68. | Ludzie obcy mogą porozumiewać się równie skutecznie, co osoby znające się. | P | N |
| 69. | Osoby, które naprawdę z czymś się nie zgadzają, mogą wyrazić zgodę tylko dla uniknięcia dalszej dyskusji. | P | N |
| 70. | Ludzie często porozumiewają się nie zauważając tego. | P | N |
| 71. | W trakcie przekazywania informacji jej znaczenie na ogół się nie zmienia. | P | N |
| 72. | Poprawna ortografia jest istotna dla komunikacji pisemnej. | P | N |
| 73. | Członek zespołu mówiący najwięcej jest prawie zawsze najbardziej efektywny. | P | N |
| 74. | Sposób, w jaki ktoś ściska dłoń, odzwierciedla jego osobowość. | P | N |
| 75. | Czasem nawet najdrobniejsze gesty znaczą tyle samo co słowa. | P | N |
| 76. | Zespół, w którym dochodzi do niewielu sporów, jest bardziej efektywny od tego, w którym jest ich wiele. | P | N |
| 77. | Wszystkie ważne informacje przekazuje się ustnie lub pisemnie. | P | N |
| 78. | Książki, które ktoś czyta, mogą wiele powiedzieć o jego osobowości. | P | N |
| 79. | Gestykulacja podczas mówienia na ogół przeszkadza w skutecznej komunikacji. | P | N |
| 80. | Różni ludzie przekazują te same uczucia na różne sposoby. | P | N |





Wyniki testu

SPOSÓB OBLICZANIA WYNIKÓW

KLUCZ A (błędy w komunikacji)

Obliczamy ilość odpowiedzi typu „N”

**3,5,6,8,11,12,13,16,17,19,
23,25,26,28,31,32,33,36,37,39,
43,45,46,48,51,52,53,56,57,59,
63,65,66,68,71,72,73,76,77,79.**

KLUCZ B (komunikacja werbalna)

Obliczamy ilość odpowiedzi typu „P”

**1,2,4,7,9,21,22,24,27,29,
41,42,44,47,49,61,62,64,67,69.**

KLUCZ C (komunikacja niewerbalna)

Obliczamy ilość odpowiedzi typu „P”

**10,14,15,18,20,30,34,35,38,40,
50,54,55,58,60,70,74,75,78,80.**

A. Błędy w komunikacji**Wynik A =**

B. Komunikacja werbalna

Wynik B =

C. Komunikacja niewerbalna

Wynik C =

SUMA WYNIKÓW (A + B + C =))

Do 54	55-57	58-60	61-63	64-80
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Komunikatywność

Bardzo Niska	Niska	Przeciętna	Wysoka	Bardzo wysoka
-----------------	-------	------------	--------	---------------

**METODA OCENY WŁASNEGO STYLU ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW WG. THOMASA-KILMANA****INSTRUKCJA**

Wyobraź sobie sytuacje, w których Twoje życzenia różnią się zasadniczo od życzeń innych ludzi, z którymi w różnych sytuacjach życiowych lub zadaniowych masz do czynienia. Zastanów się, w jaki sposób zachowujesz się w tego typu sytuacjach.

Na kolejnych stronach znajdziesz 30 par zdań opisujących możliwe sposoby zachowania się człowieka w takich właśnie sytuacjach. Z każdej pary zdań (możliwości) wybierz to zdanie, które dokładniej opisuje Twoje zachowanie. Może się zdarzyć, że żadna z wyróżnionych możliwości, to jest ani zdania A ani zdanie B nie będzie trafnie charakteryzowało Twego zachowania. Mimo to postaraj się wybrać to zdanie (A lub B), które nieco lepiej opisuje prawdopodobny sposób Twego zachowania się w sytuacji konfliktowej.

Nie zastanawiaj się zbyt długo nad każdą parą zdań, nie odpowiadaj jednak bez zastanowienia!

Nie ma tu dobrych lub złych odpowiedzi, wszystkie są dobre, jeśli są szczere i zgodne z Twoimi odczuciami.

Postaraj się także ocenić krytycznie samą metodę oraz jej przydatność w Twojej przyszłej pracy zawodowej.



**PYTANIA**

1. A. Czasem pozwalam innym brać odpowiedzialność za rozwiązanie jakiegoś problemu.
B. Wolę raczej pertraktować w sprawach, w których wszyscy są odmiennego zdania; próbuję wtedy kłaść nacisk na te sprawy, w których zgadzamy się wszyscy.
2. A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
B. Staram się brać pod uwagę zarówno swój interes, jak i interes kogoś drugiego.
3. A. Jestem zwykle stanowczy w dążeniu do moich celów.
B. Próbuję uspokajać emocje innych i dążyć w ten sposób do zapewnienia dobrych stosunków między ludźmi.
4. A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
B. Czasem poświęcam moje pragnienia, aby zadośćuczynić pragnieniom innych ludzi.
5. A. Z uporem szukam pomocy innych w rozwiązywaniu konfliktów.
B. Staram się robić to, co jest konieczne do uniknięcia niepotrzebnych napięć.
6. A. Próbuję unikać sytuacji, z których mogą wynikać dla mnie przykrości.
B. Próbuję stawiać na swoim.
7. A. Próbuję odkładać rozwiązanie problemu aż do momentu, kiedy mam czas na głębokie zastanowienie się nad nim.
B. W niektórych sprawach ustępuję na korzyść innym.
8. A. Jestem zwykle stanowczy w dążeniu do moich celów.
B. Staram się dowiadywać o wszystkim pierwszy.
9. A. Wydaje mi się, że różnice poglądów nie zawsze muszą być powodem do zdenerwowania.
B. Usilnie staram się o to, aby uzyskać to, na czym mi zależy.
10. A. Jestem nieustępliwy w dążeniu do moich celów.
B. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
11. A. Staram się dowiadywać o wszystkim pierwszy.
B. Mogę próbować uspokajać emocje innych i dążyć w ten sposób do zapewnienia dobrych stosunków między ludźmi.
12. A. Czasem unikam zajmowania takiej pozycji, która może wywołać kontrowersje.
B. Pozwalam komuś mieć własne stanowisko w jakiejś sprawie, jeśli on pozwala mi na to samo.
13. A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
B. Nalegam na wykonanie czegoś, co uważam za słuszne z mojego punktu widzenia.
14. A. Dzielę się z innymi swoimi pomysłami i pytam o ich pomysły.
B. Rozsądnie próbuję przekonać kogoś o swojej racji, co w efekcie przynosi mi korzyść.
15. A. Próbuję schlebiać innym i w ten sposób ochraniać nasze stosunki wzajemne.
B. Staram się robić, co jest konieczne do uniknięcia niepotrzebnych napięć.
16. A. Staram się nie ranić uczuć innych ludzi.
B. Próbuję przekonać innych ludzi, że jestem zasłużony w pracy na zajmowanym przez siebie stanowisku.
17. A. Jestem zwykle stanowczy w dążeniu do moich celów.





- B. Staram się robić to, co jest konieczne do uniknięcia niepotrzebnych napięć.
18. A. Jeśli usatysfakcjonuje to innych ludzi, jestem skłonny przyznać im rację.
B. Pozwalam komuś; mieć własne stanowisko w jakiejś sprawie, jeśli on pozwala mi na to samo.
19. A. Staram się dowiadywać o wszystkim pierwszy.
B. Staram się odkładać rozwiązanie problemu aż do momentu, kiedy mam czas na głębokie zastanowienie się nad nim.
20. A. Pomimo różnic w poglądach zaczynam natychmiast pracę, nie czekając na wyjaśnienie kwestii spornych.
B. Staram się sprawiedliwie oceniać sukcesy i porażki swoje i pracowników.
21. A. W negocjacjach próbuję mieć na uwadze życzenia innych ludzi.
B. Zawsze usiłuję kierować dyskusją.
22. A. Staram się być neutralny.
B. Próbuję stawiać na swoim.
23. A. Bardzo często jestem zainteresowany w spełnianiu życzeń innych ludzi.
B. Są takie momenty, kiedy pozwalam innym brać odpowiedzialność za rozwiązanie jakiegoś problemu.
24. A. Jeśli ktoś stawia przed sobą jakiś ważny cel, próbuję wychodzić naprzeciw jego pragnieniom.
B. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
25. A. Rozsądnie próbuję przekonać kogoś o swojej racji, co w efekcie przynosi mi korzyści.
B. W negocjacjach próbuję mieć na uwadze życzenie innych ludzi.
26. A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
B. Prawie zawsze jestem zainteresowany w spełnieniu życzeń innych ludzi.
27. A. Czasem unikam zajmowania takiej pozycji, która może wywołać kontrowersje.
B. Jeśli usatysfakcjonuje to innych ludzi, mogę przyznać im rację.
28. A. Jestem zwykle stanowczy w dążeniu do swoich celów.
B. Zwykle poszukuję pomocy innych w rozwiązaniu problemu.
29. A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
B. Wydaje mi się, że różnice poglądów nie zawsze muszą być powodem do zdenerwowania.
30. A. Staram się nie ranić uczuć innych ludzi.
B. Zawsze dzielę się swoimi problemami z innymi, jeśli przypuszczam, że mogą oni pomóc mi je rozwiązać.



TABELA WYNIKÓW

METODY OCENY WŁASNEGO STYLU ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW THOMASA-KILMANA

W celu opracowania uzyskanych wyników należy wypełnić zamieszczoną tabelę. Otocz kółkiem literę A lub B odpowiednio do swojego wyboru w kwestionariuszu.

W tabeli, tak jak w kwestionariuszu, znajduje się rubryka, do której należy wpisać sumę otoczonych kółkami pozycji.

Maksymalna liczba punktów pod każdą kolumną wynosi 12, minimalna 0.

Numer Pytania	Rywalizacja Narzucanie poglądów	Współpraca Rozwiązywanie problemu	Kompromis Dzielenie się problemami	Unikanie wycofywanie się	Dostosowanie się łagodzenie napięć
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Suma					

**LIDER – COACH?**

1.	Wyszukuję nowe i dobre pomysły oraz stymuluję innych, aby byli jak najbardziej pomysłowi.	T	N
2.	Cele przeze mnie wyznaczone są przeważnie dość jasne, choć pozostawiają niewiele pola manewru.	T	N
3.	Zarówno wpadam na nowe pomysły, jak i proponuję je innym.	T	N
4.	Obserwuję realizację planów innych i jeżeli potrzeba, bezpośrednio im pomagam oraz udzielam wskazówek.	T	N
5.	Skutecznie zachęcam innych do uzyskiwania informacji i zwracam uwagę na to, co mają do powiedzenia.	T	N
6.	Skutecznie wykorzystuję każde dostępne źródło informacji.	T	N
7.	Jeżeli coś planuję, włączam w to innych.	T	N
8.	Jestem zawsze wyczulony na nowe, użyteczne i efektywne pomysły, ze wszelkich źródeł, a także sam wiele opracowuję.	T	N
9.	Skutecznie zachęcam innych do wyznaczania sobie jasno określonych celów.	T	N
10.	Ludzi objętych zmianą przygotowuję do niej, prowadząc wcześniejsze rozmowy.	T	N
11.	Obserwuję realizację planów, a w przypadku problemów szybko na nie reaguję i rozwiązuję je.	T	N
12.	Osobiście określám wyraźne cele, które wszyscy zainteresowani rozumieją.	T	N
13.	Plany zawierają najlepsze pomysły wszystkich pracowników, jeżeli ja biorę udział w ich opracowaniu.	T	N
14.	Wszystkich zainteresowanych informuję o przyczynach zmian.	T	N
15.	Pozwalam podwładnym wyznaczać swoje własne cele, zależnie od ich potrzeb, i akceptuję je, nawet jeśli nie są w pełni zadowalające.	T	N
16.	Wszystkich zainteresowanych informuję o wszelkich zmianach z dużym wyprzedzeniem.	T	N
17.	Układam dobre plany, koncentrując się przede wszystkim na moich własnych, dobrych pomysłach.	T	N
18.	Reaguję na rozsądne propozycje modyfikacji, jestem otwarty na sugestie i zawsze chętnie służę pomocą.	T	N
19.	Pozwalam każdemu na ustalenie jego własnych planów, o ile nie kolidują z planami innych.	T	N
20.	Podkreślam znacznie regularnych ocen, oszacowań i przeglądu działalności.	T	N
SUMA ODPOWIEDZI ZGODNYCH Z KLUCZEM			

INTERPRETACJA WYNIKU

12 – 14 pkt.	14 – 16 pkt.	17 – 18 pkt.	19 – 20 pkt.
Początek drogi coacha	Uczę się być coachem	Dobry coach	Mistrz coachingu

**LIDER - COACH? (KLUCZ)**

1.	Wyszukuję nowe i dobre pomysły oraz stymuluję innych, aby byli jak najbardziej pomysłowi.	T	N
2.	Cele przeze mnie wyznaczone są przeważnie dość jasne, choć pozostawiają niewiele pola manewru.	T	N
3.	Zarówno wpadam na nowe pomysły, jak i proponuję je innym.	T	N
4.	Obserwuję realizację planów innych i jeżeli potrzeba, bezpośrednio im pomagam oraz udzielam wskazówek.	T	N
5.	Skutecznie zachęcam innych do uzyskiwania informacji i zwracam uwagę na to, co mają do powiedzenia.	T	N
6.	Skutecznie wykorzystuję każde dostępne źródło informacji.	T	N
7.	Jeżeli coś planuję, włączam w to innych.	T	N
8.	Jestem zawsze wyczulony na nowe, użyteczne i efektywne pomysły, ze wszelkich źródeł, a także sam wiele opracowuję.	T	N
9.	Skutecznie zachęcam innych do wyznaczania sobie jasno określonych celów.	T	N
10.	Ludzi objętych zmianą przygotowuję do niej, prowadząc wcześniejsze rozmowy.	T	N
11.	Obserwuję realizację planów, a w przypadku problemów szybko na nie reaguję i rozwiązuję je.	T	N
12.	Osobiście określám wyraźne cele, które wszyscy zainteresowani rozumieją.	T	N
13.	Plany zawierają najlepsze pomysły wszystkich pracowników, jeżeli ja biorę udział w ich opracowaniu.	T	N
14.	Wszystkich zainteresowanych informuję o przyczynach zmian.	T	N
15.	Pozwalam podwładnym wyznaczać swoje własne cele, zależnie od ich potrzeb, i akceptuję je, nawet jeśli nie są w pełni zadowalające.	T	N
16.	Wszystkich zainteresowanych informuję o wszelkich zmianach z dużym wyprzedzeniem.	T	N
17.	Układam dobre plany, koncentrując się przede wszystkim na moich własnych, dobrych pomysłach.	T	N
18.	Reaguję na rozsądne propozycje modyfikacji, jestem otwarty na sugestie i zawsze chętnie służę pomocą.	T	N
19.	Pozwalam każdemu na ustalenie jego własnych planów, o ile nie kolidują z planami innych.	T	N
20.	Podkreślam znacznie regularnych ocen, oszacowań i przeglądu działalności.	T	N

