



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



 **Nowe Motywacje**

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



DZIAŁANIA KADRY KIEROWNICZEJ URZĘDÓW ADMINISTRACJI SKARBOWEJ

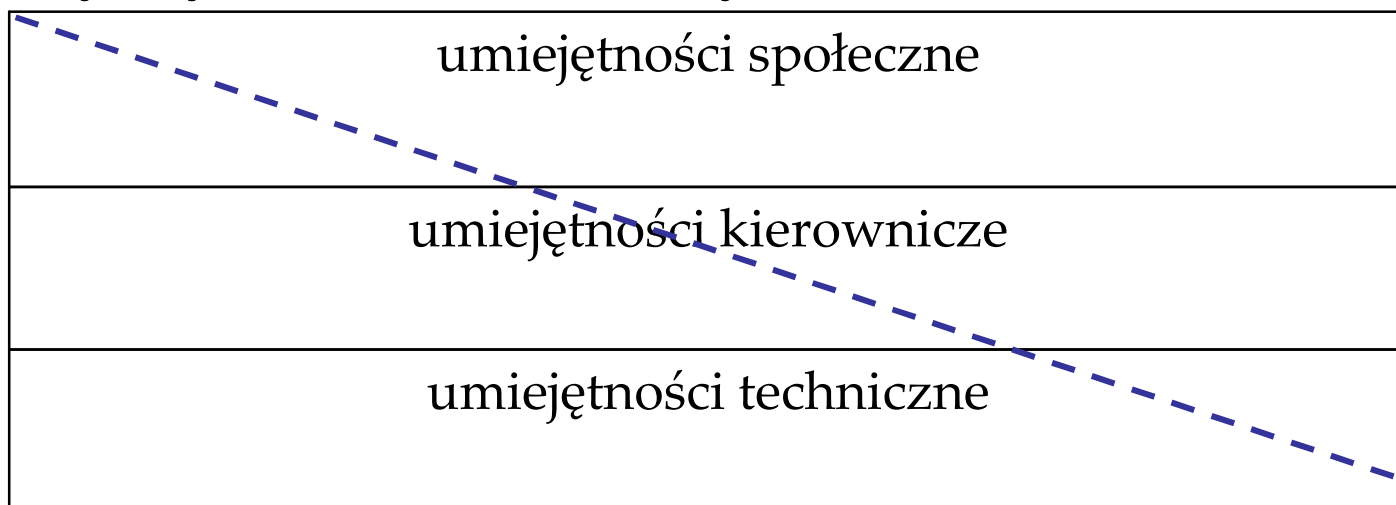
- zapewnienie kompetentnego przywództwa i skutecznego kierowania,
- delegowanie uprawnień,
- efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów,
- rozwijanie kwalifikacji pracowników,
- nagradzanie i docenianie wkładu pracowników,
- działanie w sposób przejrzysty, otwarty i dla dobra publicznego.





UMIĘTNOŚCI KIEROWNIKA

Wyższy szczebel kierowniczy



Niższy szczebel kierowniczy

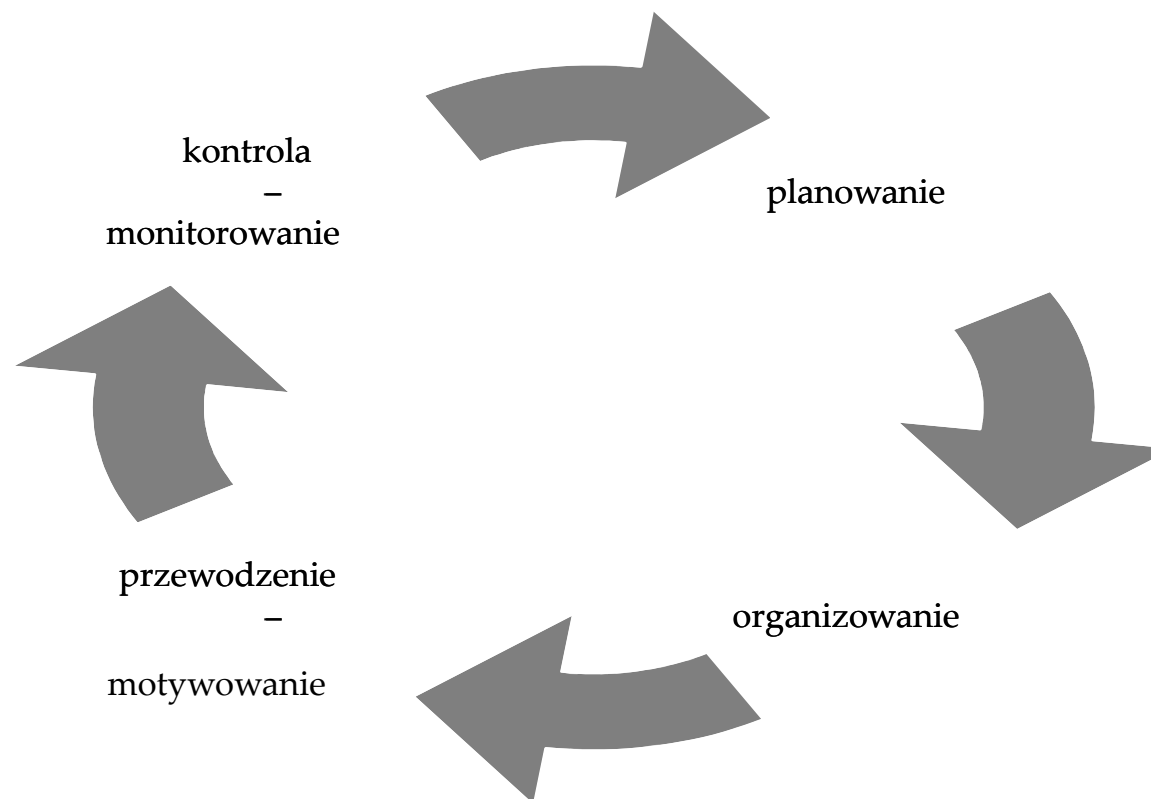
KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



 Nowe Motywacje



FUNKCJE KIEROWNICZE



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

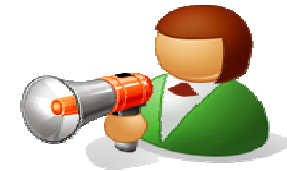


 Nowe Motywacje



KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

Przekaz jednostronny



ODBIORCA



informacja



NADAWCA

Najczęstsze przyczyny jednostronnego przekazu:

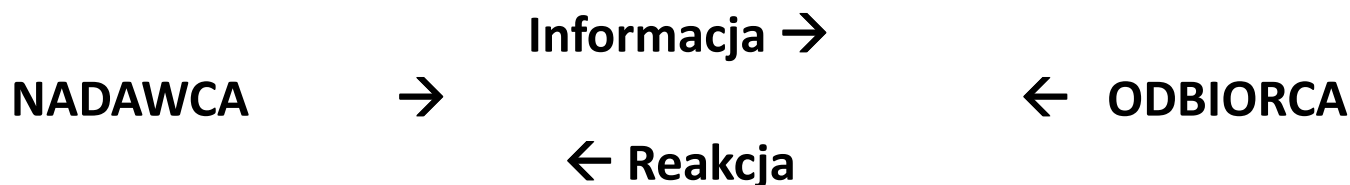
- zakładamy, że odbiorca wie tyle samo, co my,
- jeśli odbiorca czegoś nie rozumie, to się zapyta,
- obawiamy się, że jeśli przerwiemy tok wypowiedzi, stracimy wątek,
- presja czasu – jednostronny przekaz jest bardzo szybki.





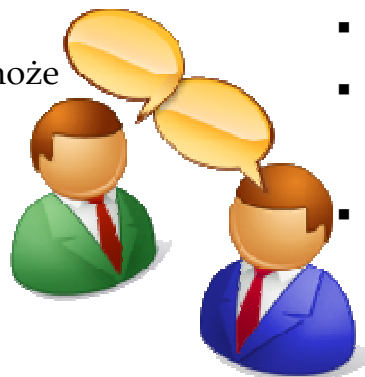
KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

Przekaz dwustronny:



Jeśli jesteś nadawcą:

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



Jeśli jesteś odbiorcą:

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

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



 Nowe Motywacje



ROLA PYTAŃ

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





FUNKCJA PYTAŃ

- Funkcja informacyjna
- Funkcja psychologiczna
- Funkcja kontrolna





AKTYWNE SŁUCHANIE

- **Mowę ciała:**
 - Najbardziej pożądana jest postawa wyrażająca otwartość i zainteresowanie: potakiwanie głową, uśmiech, wyraz oczu pokazujący zrozumienie, wyraz skupienia na twarzy; utrzymywanie kontaktu wzrokowego, nie natarczywie.

- **Przestrzeń:**
 - Nie należy siadać zbyt blisko – naruszać strefy intymnej, ani zbyt daleko – tworzyć dystansu;

- **Mikrokomunikaty:**
 - Korzystne są krótkie wyrażenia okazujące nasze zainteresowanie; „tak”, „rozumiem” itp.





DELEGOWANIE ZADAŃ

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





ZLECANIE ZADAŃ

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





FORMUŁOWANIE CELÓW

Cel według reguły SMART :

- **S** jak Specific – Cel jest specyficzny
- **M** jak Measurable – Cel jest mierzalny
- **A** jak Achievable – Cel jest osiągalny
- **R** jak Relevant – Cel jest odpowiedni
- **T** jak Trackable – Cel daje się podzielić na etapy i można go monitorować



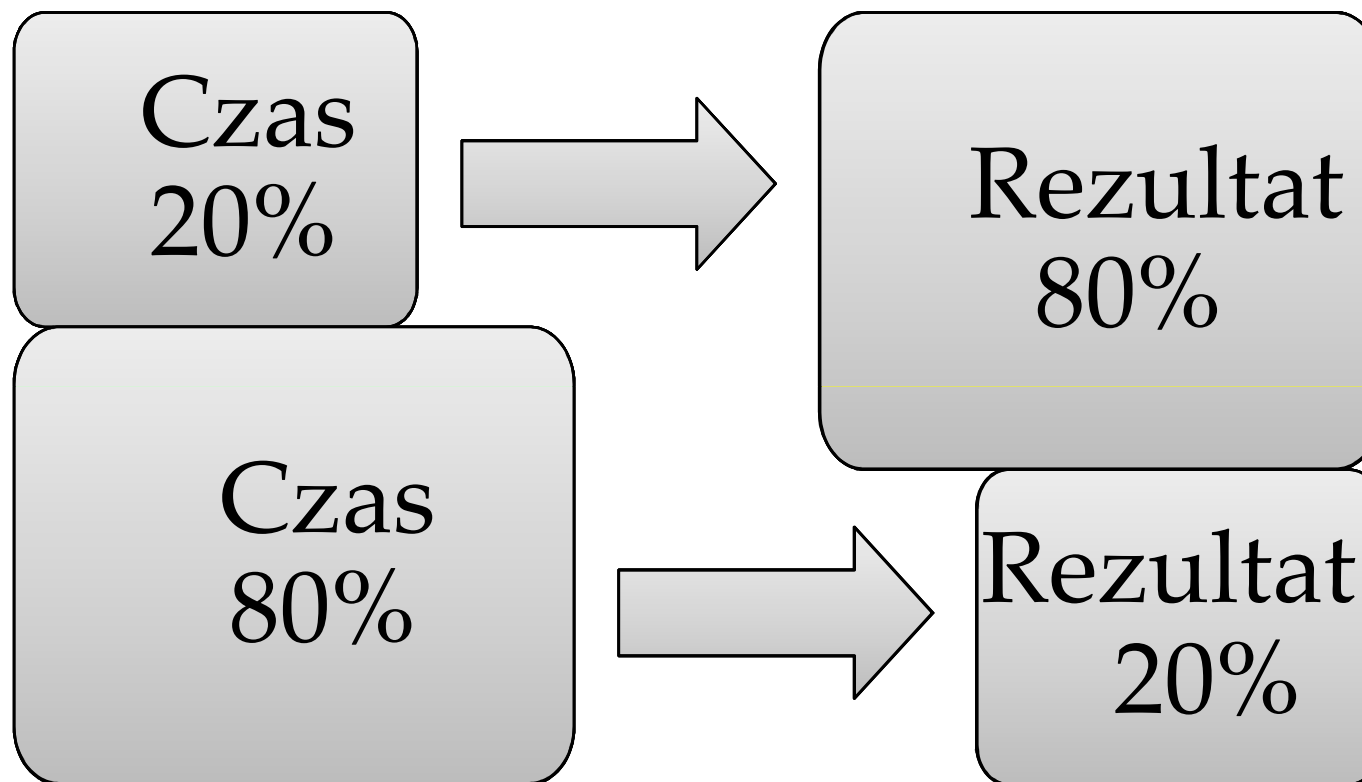


WYBÓR PRIORYTETÓW METODĄ EISENHOWERA



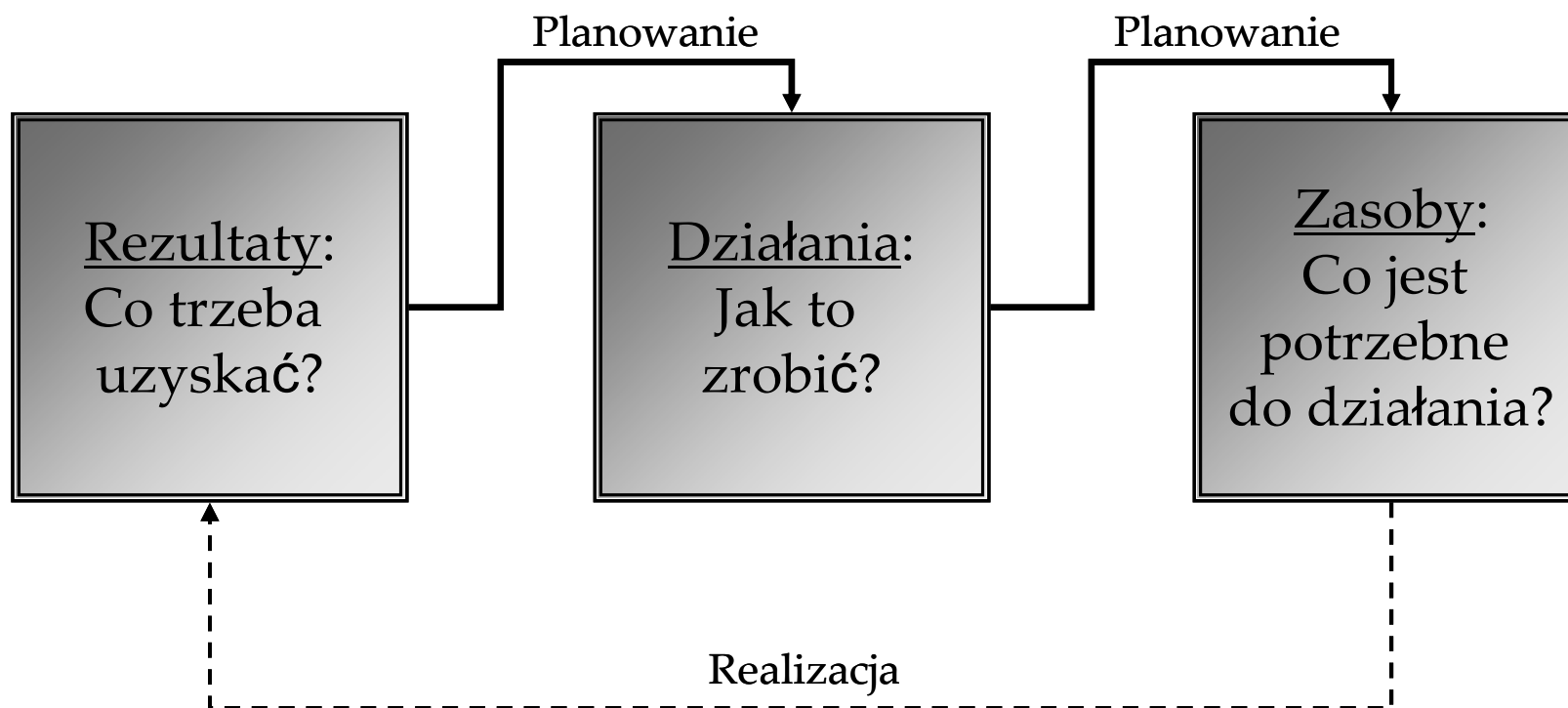


ZASADA PARETO



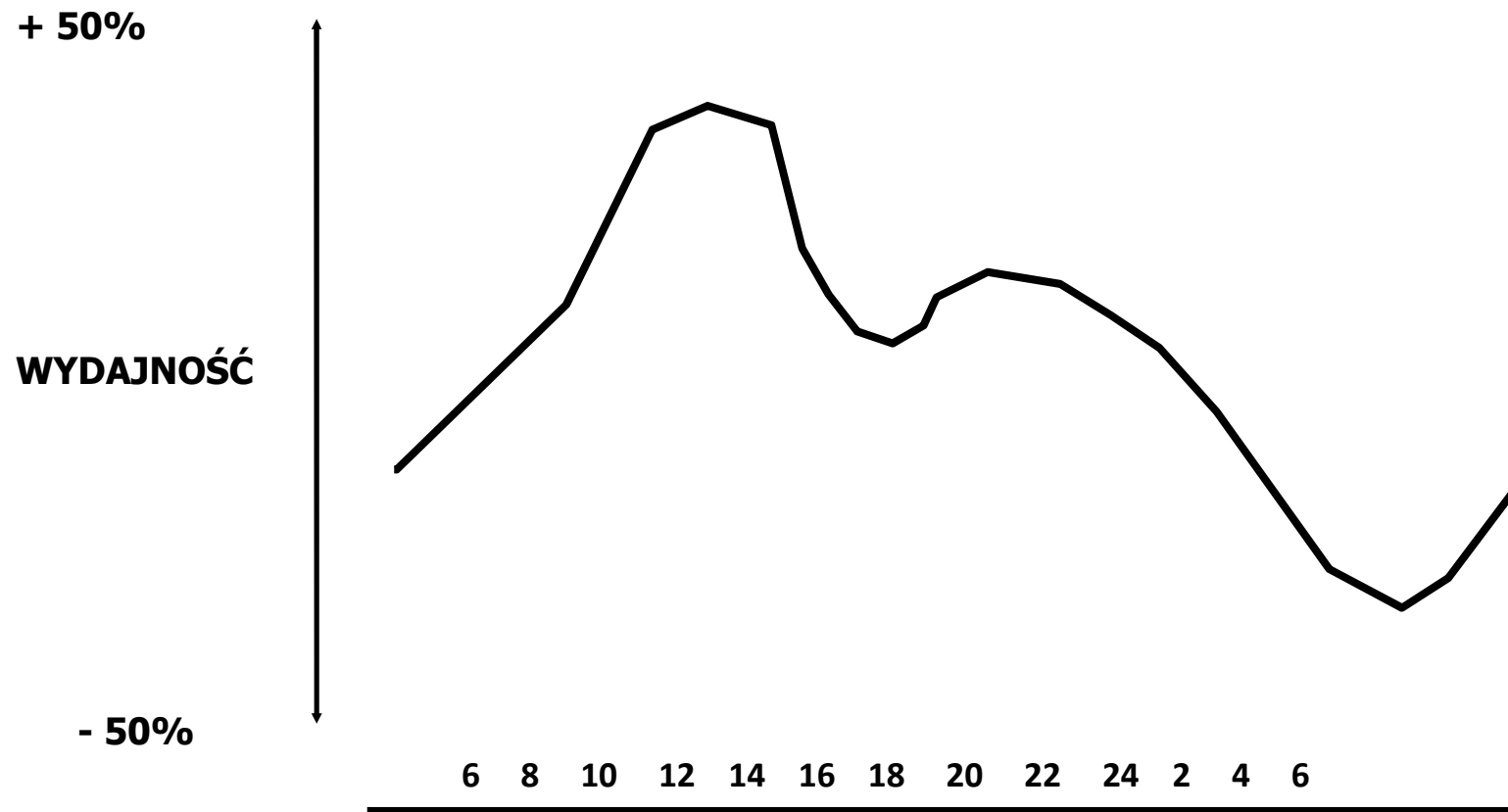


STRATEGIA PROJEKTOWA – REZULTATY, DZIAŁANIA, ZASOBY





KRZYWA WYDAJNOŚCI



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



 Nowe Motywacje



PRAWO PARKINSONA

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





ZASADA 60/40:

Zaplanowany czas zadań:
4 godziny 48 minut (60%)

Bufor czasowy:
3 godziny 12 min
(40%)

Czas dnia roboczego
(8 godzin)





„ZŁODZIEJE” CZASU

Zewnętrzni złodzieje czasu

1. Przerywanie
2. Rozmowy telefoniczne
3. Spotkania

Wewnętrzni złodzieje czasu

1. Odkładanie spraw na później
2. Niezdecydowanie
3. Brak samodyscypliny





METODA 5 S

1. **Selekcja** - dotyczy praktyki sortowania.
2. **Systematyzowanie** - skupienie na potrzebie uporządkowanego miejsca pracy.
3. **Sprzątanie** - wskazuje na potrzebę utrzymywania miejsca pracy zarówno uporządkowanego jak i czystego.
4. **Standaryzacja** - pozwala na kontrolę i konsekwencję.
5. **Samodyscyplina** - dotyczy utrzymywania standardów.





MOTYWACJA I CZYNNIKI MOTYWUJĄCE

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

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





TEORIA DWUCZYNNIKOWA F. HERZBERGA

Niezadowolenie Brak niezadowolenia Brak zadowolenia Zadowolenie



Czynniki higieny:

- nadzór i kontrola przełożonych,
- warunki pracy,
- stosunki ze współpracownikami,
- płaca i bezpieczeństwo,
- polityka i administracja firmy.

Czynniki motywacji:

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





SKUTECZNA POCHWAŁA I REPRYMENDA JAKO METODY NA MOTYWACJĘ:

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





SKUTECZNA POCHWAŁA

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





ROZMOWA KORYGUJĄCA

Wstęp

- powiedzieć o powodach spotkania,

Rozwinięcie

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

Zakończenie

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





ROZMOWA OSTRZEGAWCZA

Wstęp

- powiedzieć o powodach spotkania,

Rozwinięcie

- przypomnieć ustalenia z rozmowy korygującej,
- powiedzieć jakie efekty rozmowy korygującej zostały zaobserwowane przez kierownika
- opisać swoje emocje,
- przekazać swoje oczekiwania w zdecydowany sposób,
- zapytać pracownika o reakcję i opinię,
- zapowiedzieć konkretne sankcje, jakie zostaną zastosowane, jeśli sytuacja nie ulegnie zmianie.

Zakończenie

- podsumować rozmowę,
- określić jasne ramy czasowe - do kiedy ma nastąpić zmiana.





ROZMOWA INFORMUJĄCA O PODJĘCIU DECYZJI (SANKCJI)

Wstęp

- poinformować o celu spotkania,
- przypomnieć o treści i przebiegu dwóch poprzednich rozmów.

Rozwinięcie

- podać do wiadomości decyzję i jej ostateczny charakter lub możliwość odwołania się,
- uzasadnić intencję,
- zapytać pracownika o reakcję, pytania, wątpliwości,
- odpowiedzieć na pytania i wątpliwości.

Zakończenie

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





INFORMACJA ZWROTNA - ZASADY

- dotyczy zachowania, a nie osoby,
- dotyczy faktów, a nie interpretacji,
- zawiera opis, a nie ocenę,
- jest zrównoważona: zawiera pozytywne (wzmocnienie) i negatywne (rozwój) aspekty,
- podana jest zaraz po sytuacji, której dotyczy,
- dotyczy najważniejszych kwestii,
- podana jest w odpowiednim miejscu i czasie.





INFORMACJA ZWROTNA – MODEL Z





KONTROLA A MONITOROWANIE

- informowanie pracownika o efektywności i/lub jakości jego pracy w danym okresie,
- odnosi się do przeszłości,
- jest skoncentrowana na badaniu czy były podjęte określone działania,
- budzi nastawienia obronne u podwładnych a roszczeniowe u szefów.
- pomoc w realizacji zamierzonego rezultatu,
- odnosi się do przyszłości. bada jak zbliżamy się do uzgodnionego celu,
- jest skoncentrowane na poszukiwaniu sposobów umożliwiających osiągnięcie uzgodnionych rezultatów,
- buduje poczucie odpowiedzialności.





ROZMOWA MONITORUJĄCA

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





ASERTYWNOŚĆ

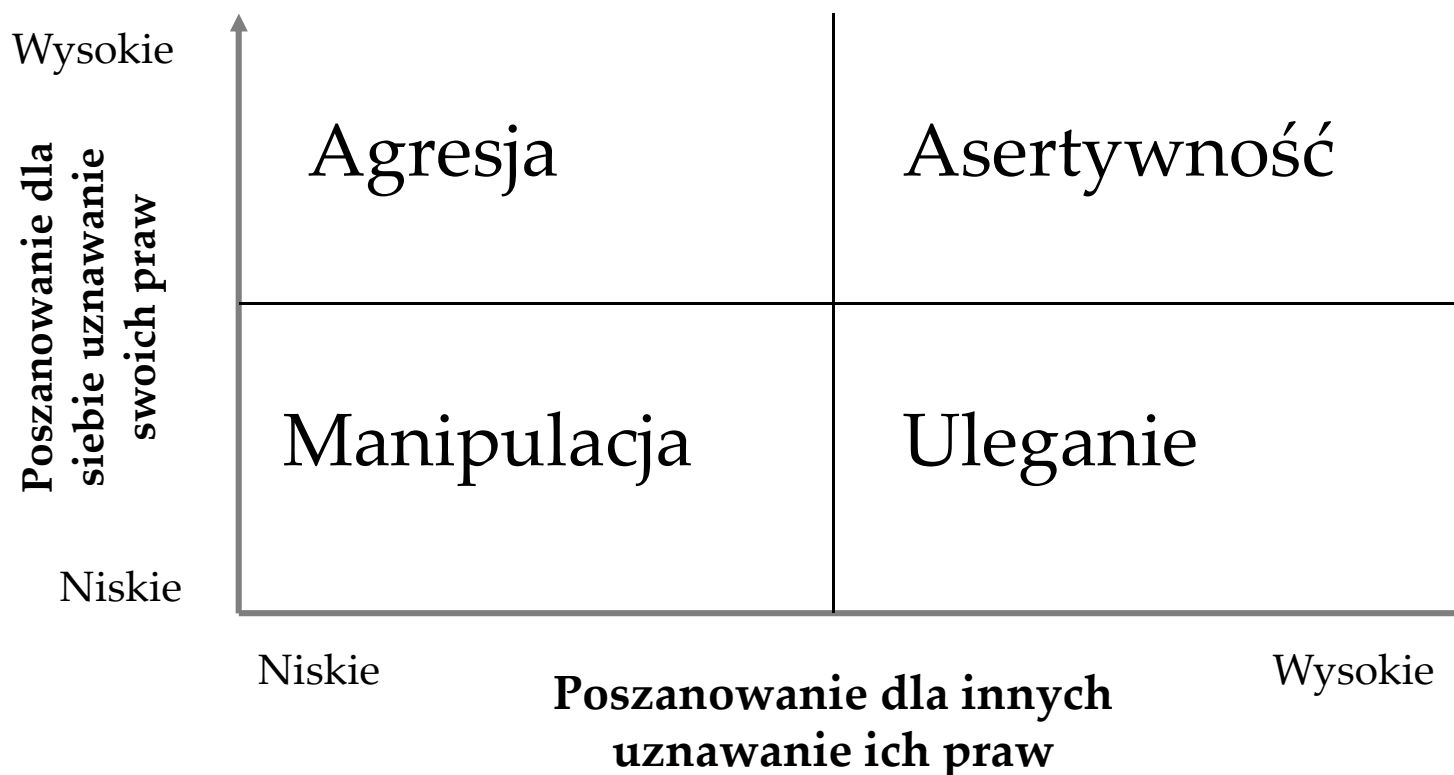
Asertywny styl zachowania obejmuje:

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





ZACHOWANIE ASERTYWNE A MANIPULACJA, AGRESJA I ULEGANIE





ASERTYWNA ODMOWA

Jasne i stanowcze stwierdzenie, które powinno zawierać:

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





ZDARTA PŁYTA

- uświadom sobie czego chcesz lub na co nie wyrazisz zgody,
- sformułuj krótkie, jasne stwierdzenie dotyczące Twojej decyzji i opisujące planowane zachowanie,
- nie usprawiedliwiaj się ani nie tłumacz,
- zastosuj asertywną mowę ciała – prosta, otwarta postawa, utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- powtarzaj swoje stwierdzenie tak często jak to będzie konieczne, nie zmieniając ani słowa,
- możesz wyrazić zrozumienie dla klienta, ale zaraz wróć do swojego komunikatu – podtrzymuj kontakt.





REAGOWANIE NA KRYTYKĘ

- krytyka jest opinią a nie prawdą obiektywną,
- unikaj reakcji biernych lub agresywnych,
- każdy jest własnym sędzią swoich myśli, uczynków, uczuć i potrzeb,
- każdy jest odpowiedzialny za konsekwencje swoich działań i decyzji,
- ludzie są różni i mają do tego prawo,
- oddzielaj ludzi od problemu!
- dbaj o spójność zachowań werbalnych z pozawerbalnymi.





REAGOWANIE NA KONFLIKT PRACOWNICZY

Zasady ogólne:

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





TAKTYKI REAGOWANIA NA KONFLIKT POMIĘDZY PRACOWNIKAMI:

1. Nie podejmowanie działań (ważna obserwacja przebiegu sytuacji).
2. Indywidualne doradzanie wszystkim stronom konfliktu.
3. Mediacja.
4. Zajęcie stanowiska i przejęcie odpowiedzialności (formalne rozstrzygnięcie konfliktu).





MEDIACJA

1. Ustal reguły postępowania

- doprowadź do spotkania i zaproponuj „agendę”
- wprowadź i dbaj o dobre komunikowanie się

2. Ustalić stanowiska i interesy

- zaprezentuj cele i interesy zespołu
- pomóż stronom określić ich interesy
- określ i podkreślaj interesy wspólne
- określ interesy sprzeczne

3. Zdefiniuj problem

- nazwij problem

4. Szukaj rozwiązań

- wytwarzaj wspólne rozwiązania
- przeanalizuj je
- podejmij decyzję
- ustal termin rozmowy monitorującej

