

# Metodyk- systemowa motywacja zespołu lektorskiego w nowoczesnej szkole językowej

**Akademia Metodyka  
Szkoły Językowej**



***AUTOR: dr hab. Joanna Femiak***

**WARSZAWA 2023**

## Spis treści:

I. Motywacja	3
Motywacja a manipulacja	5
II. Motywatory i demotywatory	6
III. Delegowanie zadań	7
Delegowanie, dopasowywanie zadań do pracowników, awanse poziome	9
IV. Potrzeby grupy a potrzeby jednostki	10
Organizacja wg. Tadeusza Kotarbinskiego	12
V. Teorie motywacji (teorie treści)	13
Dwuczynnikowa teoria Herzberga	14
Komunikacja	16
VI. Ocena pracowników	17
Zasady oceniania	18
Proces przygotowania systemu oceniania w organizacji	20
Wyniki pracy	22
Formularz oceny	24
Prowadzenie rozmów ewaluacyjnych	25
Negatywne informacje	27
Zasady udzielania negatywnej informacji zwrotnej	29
Błędy oceniania	29
Informacja zwrotna negatywna	32
VII. Rozstanie z pracownikiem	33
Bibliografia	38

## I. Motywacja

Motywacja to wewnętrzna siła, która skłania nas do wysiłku, robienia postępów i osiągnięcia celu. Tą siłą napędową może być potrzeba, pragnienie lub emocje, które skłaniają do określonego zachowania. Motywacja przejawia się energią i motywacją w działaniu.

Typowe cechy zmotywowanej osoby to:

- Chęć do pracy
- Zaangażowanie we wspólny cel w projekt
- Dostosowanie się do celów organizacji
- Poświęcenie
- Ambicja osiągnięcia sukcesu
- Energia
- Determinacja
- Wytrwałość
- Wiara w cel
- Nastawienie na pracę

Motywowanie - to umiejętność stosowania takich metod, które wywołują u jednostki gotowość do wykonywania zadania lub dążenia do realizacji jakiegoś celu.

Aby przełożony mógł ludźmi motywować musi rozumieć, co nimi kieruje ludźmi.  
Motywy

- to wewnętrzne, potrzeby i pragnienia – świadome i podświadome.  
Trudno rozpoznać, co kieruje ludźmi.

Motywowanie polega na dostarczaniu bodźców do pracy, inicjowania ich

zachowania i pobudzaniu do działania. Można tego dokonać zarządzając ludzi swoim entuzjazmem, apetytem na sukces i postawą.

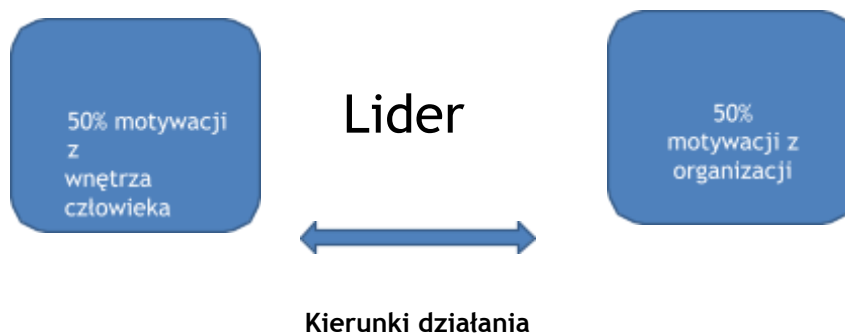
Aby motywować innych warto:

1. Zrozumienie motywów, które kierują w pracy zachowaniem twoim i innych: jeśli zdajesz sobie sprawę z tego, co motywuje ciebie, łatwiej ci będzie zrozumieć, co motywuje innych;
2. Świadomość różnych wymiarów motywacji: każdy reaguje na inne bodźce, pochwały, uznanie, nagrody (finansowe, pozafinansowe), kary, aktywizacja, decyzyjność.
3. Rozwój zdolności przywódczych: aby być dobrym managerem niezbędna jest umiejętność przewodzenia, która obejmuje między innymi motywowanie, inspirowanie zespołu.

Oto osiem zasad motywowania ludzi według Adaira:

1. Sam bądź zmotywowany
2. Wybieraj ludzi, którzy mają silną motywację
3. Traktuj każdego indywidualnie
4. Wytaczaj ambitne, ale realistyczne cele
5. Pamiętaj, że postępy motywują
6. Stwórz motywujące środowisko
7. Zapewnij odpowiednie nagrody
8. Wyrażaj uznanie

## Źródła motywacji człowieka w środowisku pracy (Adair, 2009)



### Motywacja a manipulacja

**Motywowanie zmierza do ukierunkowania energii osoby, poprzez środowisko pracy, wynagrodzenia, świadczenia**

**Motywowanie to uwzględnianie decyzji drugiej osoby, jej niezależności, jej wyborów, przedstawienie danych, oczekiwań, które pozwolą jej podjąć decyzję**

**Motywacja to zachęcanie do osiągnięcia WSPÓLNYCH korzyści**

**Motywacja to relacje oparte na znanym wspólnym celu, komunikacji, sprawiedliwości, zaufaniu i wsparciu**

**Manipulacja zmierza do osiągnięcia korzyści przez jedną**

**osobę Manipulacja jest oparta na ukrytym celu**

**Manipulacja to traktowanie osoby jako**

**środka do celu Manipulacja to wywieranie**

**wpływu - nie komunikacja**

**Manipulacja to koncentracja na osiągnięciu szybkich efektów, a nie długoterminowej relacji**

## II. Motywatory i demotywowatory

### Motywowatory i Demotywowatory w Firmie Edukacyjnej

**Zadanie:** Co Cię motywuje, a co demotywowuje w pracy i firmie - spisz konkretne przykłady, biorąc pod uwagę:

stosowane nagrody i kary,

składniki wynagrodzeń,

możliwości rozwoju, szkolenia,

elementy kultury organizacyjnej firmy,

zachowania pracowników i menedżerów,

porządek dnia pracy,

elastyczność w pracy,

biurokrację w pracy,

unikalne dla firmy zwyczaje,

styl pracy,

elementy integracyjne pomiędzy pracownikami,

współpracę w zespole.



Zapisz Twoje przykłady w poniższej tabeli:

<b>Motywatory</b>	<b>Demotywatory</b>

**Zadanie:** Do czego odnoszą się doświadczane przez Ciebie motywatory i demotywatory? Uporządkuj je według głównych potrzeb ludzkich wymienionych w poniższej tabeli:

Potrzeba	Motywatory	Demotywatory
Bezpieczeństwo finansowe		
Poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego		
Poczucie sprawiedliwości nagrody w stosunku do wysiłku		
Poczucie przynależności do grupy społecznej		
Poczucie uznania za wysiłki i osiągnięte wyniki (kompetencji)		
Poczucie wpływu aktywności (decyzyjności)		
Spełnienie aspiracji zawodowych (poczucie sensu)		

**Podsumowanie:** Sprawdź w stosunku do jakiej potrzeby zidentyfikowaliście najwięcej motywatorów i demotyatorów.

### III. Delegowanie zadań

#### Stopnie delegowania zadań (*Coaching* 2010/nr1)

I stopień delegowania	Działaj nie potrzebne są żadne dalsze kontakty
II stopień delegowania	Działaj powiadom co zrobiłeś
III stopień delegowania	Zbadaj problem, powiadom mnie co zamierzasz zrobić i zrób to - chyba, że ci zabronię
IV stopień delegowania	Zbadaj problem, powiadom co zamierzasz zrobić i zaczekaj z działaniem aż wyrażę zgodę
V stopień delegowania	Zbadaj problem, przedstaw możliwe działania i argumenty za i przeciw, przedstaw do akceptacji jedno z rozwiązań

**Delegowanie zadań polega na:**

- 1. Określeniu celu działania**
- 2. Zdefiniowaniu działań zmierzających do realizacji celu**
- 3. Kryteriów po których poznamy, że działania zostały wykonane**
- 4. Terminu ostatecznego i terminów etapowych wykonania działania**

**„Duży obrazek” w delegowaniu zadań – wyjaśnij sens zadania jego konsekwencje i skutki jego niewykonania;**

Sposób delegowania zależy także od stażu pracownika, jego doświadczenia zawodowego i roli w organizacji.

Etapy kariery (Sidor-Rządowska 2006)

etapy obszary	eksploracja	utwierdzenie	utrzymanie	Opadanie
Główne Zajęcia	Pomaganie innym Uczenie się naśladowanie (postępowanie według instrukcji)	Działanie na własny rachunek Niezależna współpraca	Szkolenie i rozwój podwładnych Alokacja zasobów Kształtowanie kierownictwa organizacji	Odchodzenie
Pełniona Funkcja	Aplikant	Kolega – równorzędny współpracownik	Mentor – sponsor	Doradca Funkcyjny
Relacja w stosunku do innych	Zależność (podległość)	Niezależność (niepodległość)	Przyjmowanie odpowiedzialności za innych Władza wykonawcza	Zmniejszanie zakresu władzy spadek znaczenia
Zwyczajowy wiek	16-26	20-35	35-55	50-75



## Delegowanie, dopasowywanie zadań do pracowników, awanse poziome

Delegowanie polega na przekazywaniu odpowiedzialności za zadanie, obszar zarządzania innej osobie. Korzyści z delegowania to dla menedżera wygospodarowanie czasu na inne zadania, a dla pracownika to możliwość rozwijania nowych kompetencji i tzw. Awans poziomy. Istotne, aby zadania pasowały do wewnętrznych motywacji pracowników, do ich naturalnych kompetencji, uzdolnień.

Jak delegować zadania, jak rozszerzać obszar ich odpowiedzialności:

Na podstawie obserwacji, w co pracownicy najchętniej się angażują, co robią w pierwszej kolejności, co proponują jako pomysły ulepszeń i nowych inicjatyw, można wysnuć wnioski o ich naturalnych motywacjach. Na przykład: pracownik, który z natury porządkuje dane i informacje, przygotowuje tabelki do wypełniania przez innych, porządkuje dane na dysku, itp. może być zaangażowany w prace planistyczno-organizacyjne. Z kolei pracownik, który z łatwością wdaje się w dyskusje lub w tzw. "gadkę" z gośćmi w firmie lub z osobami, które telefonują do firmy, itp. może być zaangażowany w badanie potrzeb, w telemarketing, w wywiady z klientami, w zbieranie opinii klientów.

**Zadanie:** Wymień zadania, obowiązki, którymi zajmujesz się na każdego dnia, a które możesz spróbować zdelegować na kogoś innego.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

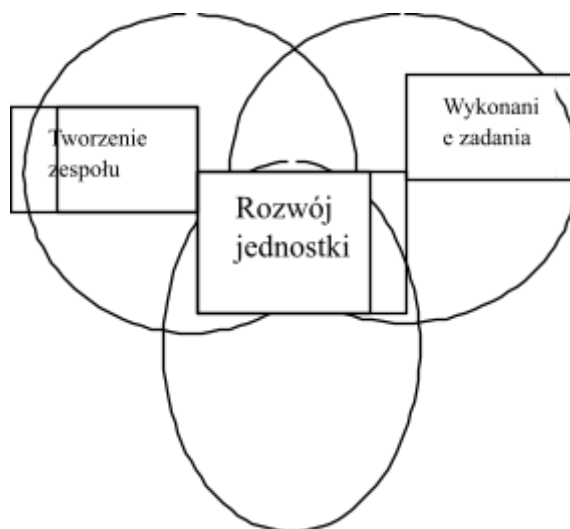
.....

.....

Obok, dopisz na kogo możesz oddelegować te zadania, obowiązki.

## IV. Potrzeby grupy a potrzeby jednostki

Przywództwo jest wpisane w funkcje kierownicze, choć typologia stylów jest bardzo rozbudowana warto przywołać koncepcję Johna Adaira, który podkreśla, że każdy z przywódców musi uwzględniać trzy główne potrzeby obecne w organizacji (J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Kraków 2007)



### Wykonanie zadania

W wypadku grup powołanych roboczych, jakimi są zespoły pracowników, oczywistą potrzebą jest **wykonanie zadania**. Grupy tworzymy dlatego, że samodzielnie nie jesteśmy w stanie realizować zadania. Na przykład jedna osoba nie jest w stanie polecieć na księżyc. Grupa zanim osiągnie cel, może przeżywać kryzysy o czy poniżej. Jej zachowanie w sytuacjach trudnych, ujawnia jej prawdziwy charakter. Kryzysy w grupie różnie się kończą, są wybierane

„kozły ofiarne” oskarżani za niepowodzenia, ujawniają się nowi liderzy.

### Utrzymanie zespołu

Potrzeba utrzymania jedności w grupie. Ta potrzeba nie jest jawne wyrażania, wiele mechanizmów jednak zmierza do jej zaspokojenia, „kozioł ofiarny”, kodeksy etyczne, rytuały, żargon, standardy. Osoby, które przeciwstawiają się uwspólnionym zasadom, mogą spodziewać się różnych reakcji grupy od pobłażliwego tolerowania po otwartą wrogość. Potrzeba utrzymania zespołu, przejawia się także w spójności celów, stąd czasami trudno pogodzić kolejną potrzebę, jakimi są po potrzeby indywidualne.

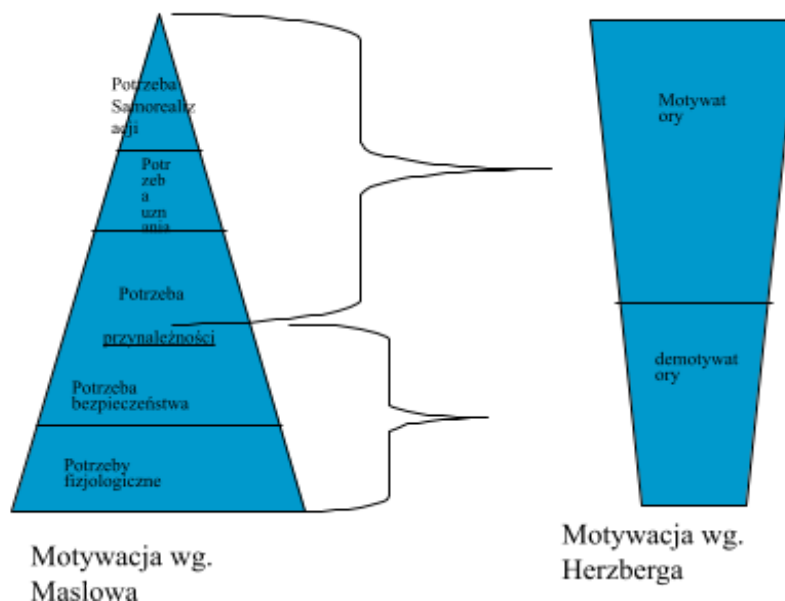
### Potrzeby indywidualne

Jednostki mają wiele potrzeb od fizycznych, społecznych po zawodowe, które mogą zaspakajać poprzez obecność w grupie. Od zawsze czynnikiem

jednoczącym ludzi w grupy były potrzeby fizyczne. Prehistoryczni myśliwi wspólnie zabijali mamuta aby, każdy z nich mógł wrócić do swojego domu z kawałkiem mięsa z połacią skóry. Dzisiaj środkiem do zaspokojenia potrzeb są pieniądze, potrzeba zostaje jednak ta sama.

Istnieją również inne potrzeby, uporządkował je Maslow (1954), ich rewizji dokonał również Herzberg (1966), tak czy inaczej można je sprowadzić do wykresu



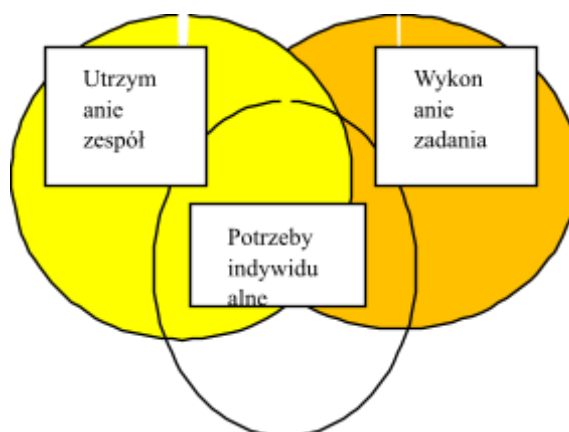


To właśnie zaspokojenie potrzeb sprawia, że w jednej organizacji czujemy się dobrze, czyli

czujemy się cenieni, widzimy swój rozwój, jesteśmy dumni z przynależności do danej grupy zawodowej. Ludzie potrzebują się wzajemnie nie tylko by przeżyć, lecz również by rozwijać swoją osobowość. Ludzie, którzy mają więcej potrzeb ze szczytu piramidy Maslowa, wymagają innego zarządzania niż osoby, które kierują się głównie potrzebami z podstaw piramidy.

### Współzależność potrzeb:

Omówione trzy grupy potrzeb nie należy rozpatrywać oddzielnie, każdy z nich wywiera wpływ pozytywny lub negatywny na dwa pozostałe. Można je zatem przedstawić jako trzy nakładające się koła. Jeśli zakolorujemy koło „wykonanie zadania”, zakryte zostaną także części dwóch pozostałych kół. Niepowodzenie w realizacji zadania wpływa negatywnie na utrzymanie zespołu i zaspokojenie potrzeb indywidualnych. Podobnie będzie w sytuacji, gdy w grupie będą nieudane relacje, brak współpracy, zawiść, będzie to wpływało na osiągnięcie celów i zadań zespołu.



Zależność ta wpływa także w drugą stronę, gdy grupa osiągnie zadanie staje się bardziej spójna, a zadowolenie jednostek z przynależenia do zespołu rośnie. Każdy członek zespołu ma swoją funkcję, która pozwala na zaspokojenie tych trzech potrzeb.

## Organizacja wg. Tadeusza

### Kotarbinskiego

(*Prakseologia*, 2003,  
s. 382)

Zespół to grupa ludzi, którzy dopomagają sobie w osiągnięciu

wspólnej sprawy → w zależności od jakości → osiąga  
Zespół ludzi kierowania cele

Organizacja  
Opis twierdzenia w teorii organizacji:

- Minimum szczebli komunikacji
- Procesy dezintegracyjne w organizacji, rozwijają się żywiołowo (spontanicznie), podczas gdy procesy integracyjne, scalające trzeba wzbudzać (świadomie) by przeciwdziałać tamtym
- Wydajniejsza jest płaca za akord nie za

dniówkę Def usługi wg. Kotarbińskiego:

Usługa to czynność X, która czyni bezpośrednio zadość jakiejś potrzebie Y w czasie T.

Wartość usługi jest mierzona niezbędnością w zaspokojeniu potrzeby Y.

## V. Teorie motywacji (teorie treści)

### Definicja motywacji

Motywację rozumieć powinniśmy jako proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi w celu osiągnięcia określonych celów.

Warunkiem progowym jest to, że po pierwsze człowiek musi postrzegać osiągnięcie celu jako użyteczne a po drugie realizacja celu musi być prawdopodobna (szansa na osiągnięcie > 0).

Czynniki wpływające na motywację można pogrupować pomiędzy:

#### Umysł

Atrybuty indywidualne człowieka, takie jak siła potrzeb, poziom kwalifikacji, doświadczenie zawodowe.

#### Ręce

Treść pracy, treść wykonywanych zadań i charakter ponoszonej odpowiedzialności.

#### Serce

Atrybuty środowiska pracy takie jak normy i wartości grupy, atmosfera w pracy, wpływ współpracowników.

### Motywacja w teorii

Najbardziej znaną i wciąż inspirującą teorią motywacji jest **teoria o hierarchii potrzeb ludzkich Abrahama Maslow'a**. W roku 1954 ukazała się jego książka "Motivation and Personality", w której Maslow (1908-1970) rozwinął teorię hierarchii potrzeb ludzkich, popularnie nazywaną "piramidą Maslowa".

Alternatywą do teorii Maslowa, jest tzw. **Dwuczynnikowa teoria Herzberga**. Frederick Herzberg (1923–2000) rozwinął ją w swojej książce "One More Time, How Do You Motivate Employees", która ukazała się w roku 1968.

### Teoria o hierarchii potrzeb ludzkich Maslow'a.

Maslow wyróżniał pięć grup tych potrzeb, twierdząc, że dopóki potrzeby niższego rzędu nie są zaspokojone, odwoływanie się do potrzeb wyższego rzędu i bazowanie na nich ma ograniczony sens i zmniejszoną (niekiedy - żadną) skuteczność. Po kolei wyróżnił on:

Potrzeby fizjologiczne, do których zalicza się potrzeby czystego powietrza, wody, właściwej temperatury ciała (ochrony przed wyziębieniem i przegrzaniem), snu, odpoczynku, pożywienia, ochrony przed nadmiernym hałasem i innymi zagrożeniami dla zdrowia i życia, potrzeby seksualne.

Potrzeba bezpieczeństwa, czyli potrzeba związana z bezpieczeństwem pracy jak i pewnością zatrudnienia. Jeżeli potrzeba bezpieczeństwa nie jest zapewniona, pracownicy odczuwają zagrożenia, a efektywność ich pracy ulega obniżeniu, np. W sytuacji fuzji dwóch firm, w trudnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, w sytuacji zastraszania przez szefa, w środowisku, gdzie stosuje się kary.

Potrzeby społeczne - przynależności, użyteczności i uznania, które wiąże się z faktem, że człowiek potrzebuje kontaktów i związków z innymi ludźmi. Tylko wówczas może się rozwijać i być szczęśliwym.

Potrzeba samorealizacji, którą można zaspokoić poprzez wzbogacanie treści pracy, usamodzielnianie i delegowanie uprawnień, angażowanie pracowników do procesów współdecydowania, powierzanie ciekawych i trudnych prac i zadań.

## Dwuczynnikowa teoria Herzberga

<b>Czynniki higieny</b> <i>Ich brak powoduje niezadowolenie</i>	<b>Czynniki motywacyjne</b> <i>Ich wystąpienie dostarcza satysfakcji</i>
Polityka przedsiębiorstwa	Osiągnięcia
Warunki pracy	Uznanie
Stosunki z podwładnymi	Odpowiedzialność
Stosunki z współpracownikami	Awans, rozwój

### Warto pamiętać!

Chris Lowney w swojej książce „Heroiczne przywództwo”, podkreśla, że siła która rozwija organizacje i motywuje ludzi do rozwoju i współpracy bazuje na czterech elementach. Elementy te wprowadził do Zakonu Jezuitów Ignacy Loyola, co pozwoliło przetrwać zakonowi 450 lat. Te 4 punkty dotyczą każdego, nie tylko szefa, każdy z nich może czerpać siłę, mądrość, cel swoich działań.

- 1. Zrozumienie swoich mocnych i słabych stron, wartości oraz światopoglądu.**
- 2. Śmiałe wprowadzanie innowacji oraz adoptowanie się w celu ogarnięcia zmieniającego się świata.**
- 3. Przyciąganie innych pozytywnym i akceptującym nastawianiem.**
- 4. Dodawanie sobie i innym energii przez rozbudzenie swoich heroicznych ambicji Te cztery zasady zbudowały kulturę Jezuitów, która działa lepiej niż niejedna korporacja.**

Ciekawą inspiracją mogą być słowa Zig Ziglara, który podkreśla, że

**„o jakości naszego życia i pracy decydują trzy czynniki: pasja, doskonałe wyniki i poczucie sensu życia”. W środowisku pracy, każdy z tych czynników można budować i rozwijać (Zig Ziglar, „Żyj lepiej niż dobrze”).**

## Cykl życia pracownika

*Podczas gdy zwierzęta są w stanie prze- trwać dostosowując się do środowiska, to człowiek daje sobie radę przez dostoso- wanie środowiska do siebie*

Etap rozwoju	Charakterystyka	Motywowanie
Nauka	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pierwsze dwa lata na stanowisku</li> <li>● Zdobywanie wiedzy i praktycznego doświadczenia</li> <li>● Budowanie rozumienia połączeń pomiędzy dziedzinami i obszarami funkcjonowania firmy/ działu/ profesji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tłumaczenie, sprawdzanie rozumienia</li> <li>● Regularny coaching i pochwały za dobre wykonanie zadań</li> <li>● Włączanie w spotkania, w życie zespołu i firmy</li> <li>● Szkolenia z umiejętności ogólnych doskonalące skuteczne wykonywanie zadań na stanowisku</li> </ul>
Praktyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Typowo doświadczenie 2-5 lat na stanowisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wspólne ustalanie celów i standardów wykonania zadań</li> <li>● Regularny coaching i wyrażanie uznania za dobrze wykonywaną pracę</li> <li>● Włączanie w spotkania, w życie zespołu i firmy</li> <li>● Szkolenia pogłębiające umiejętności i rozwijające umiejętności z dziedziny efektywności osobistej, np. Zarządzanie czasem, skuteczne prezentacje i argumentacja</li> <li>● Wynagrodzenie adekwatne do wiedzy i kompetencji oraz wyników pracy</li> </ul>
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Typowo doświadczenie powyżej 5 lat na stanowisku</li> <li>● Zarządzanie zespołem, działem, procesem, produktem</li> <li>● Kompetencje i wiedza są stosowane nie tylko do wykonywania pracy na własnym stanowisku, ale też do kierowania pracą innych ludzi, np. Metodyk, lider zespołu, szef firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Współdecydowanie o kierunku działań i celach do realizacji</li> <li>● Wyrażanie uznania</li> <li>● Wynagrodzenie adekwatne do wiedzy i kompetencji oraz wyników pracy</li> <li>● Zaawansowane szkolenia odnoszące się do potrzeb indywidualnych oraz wyspecjalizowane szkolenia merytoryczne</li> <li>● Rozwój poprzez szkolenie innych</li> </ul>



## Ekspertyza

- Typowo doświadczenie powyżej 8 lat na stanowisku
- Doradztwo zewnętrzne lub wewnętrzne w zakresie procesu, produktu, zarządzania
- Kompetencje i wiedza są stosowane są do kierowania w skali całej firmy, do podejmowania decyzji strategicznych, np. Główny księgowy, główny ekonomista, główny konstruktor
- Wynagrodzenie adekwatne do wiedzy i kompetencji
- Zaawansowane szkolenia odnoszące się do potrzeb indywidualnych oraz wyspecjalizowane szkolenia merytoryczne
- Rozwój poprzez szkolenie innych

## Komunikacja

W procesie zarządzania systemem wynagradzania i podczas motywowania bardzo ważną rolę pełni komunikacja. A w szczególności:

- komunikowanie celów i wyników organizacji przez firmę do pracowników,
- komunikowanie sytuacji dotyczącej klientów przez pracowników kierownictwu,
- wzajemne udzielanie informacji zwrotnych,
- sprawny przepływ informacji o planowanych wydarzeniach (np. Nowe akcje marketingowe), nagłych zmianach (np. Duży klient wycofuje się ze współpracy), obserwacjach z rynku (np. Konkurent zintensyfikował działania w jakimś obszarze, klienci preferują jakieś nowe rozwiązanie), itp.,
- formalna ocena podsumowująca.

Regularnie prowadzony proces komunikacji pozwala na zbudowanie zrozumienia, zaangażowania oraz akceptacji pracowników w planowanie, realizację i ocenę wyników pracy, z którą powiązane są wynagrodzenia i rozwój.

### Przejawy pozytywnej postawy i zaangażowania

Pozytywna postawa i zaangażowanie są jak najbardziej mierzalne i można je zaobserwować pod postacią bardzo konkretnych zachowań pracowników, takich jak np.:

#### **Staranność i dbałość o firmę**

- Punktualność, terminowość
- Utrzymywanie ładu na biurku i porządku w dokumentach
- Odpowiedni strój

#### **Uczestnictwo w firmie**

- Zgłaszanie uwag, problemów
- Udział w spotkaniach ogólnofirmowych
- Pomoc innym wykraczająca poza zlecone zadania

#### **Reprezentowanie firmy**

- Pozytywne wypowiedzi o firmie
- Powstrzymanie się od krytyki, narzekania
- Podejmowanie nieodbieranych rozmów telefonicznych /gości

oczekujących na spotkanie

**Zadanie:** Wymień 10 przejawów zachowań Twoich pracowników świadczących o ich zaangażowaniu i pozytywnej postawie:

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

**Zadanie:** Wymień 10 Twoich zachowań, którymi zachęcasz do pozytywnej postawy i zaangażowania:

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

## VI. Ocena pracowników

W praktyce zarządzania potencjałem społecznym organizacji, oceny są narzędziem, które wartościuje osiągnięcia pracownika i określa oczekiwania organizacji wobec niego. System ocen to ważne i **potencjalnie** efektywne narzędzie do wykorzystania w procesie zarządzania kadrami.

Każda organizacja funkcjonuje w środowisku zmiennym, ewoluującym, tempo jej dostosowania się do otoczenia, to czynnik, który często decyduje o jej powodzeniu na rynku. Funkcja personalna, zarządzanie pracownikami ma na celu **dopasowanie** układu organizacja - pracownik. Jednym z narzędzi, które umożliwiają to dopasowanie jest proces oceniania pracowników, który jest definiowany jako **każda procedura, zmierzająca do zebrania, sprawdzenia, porównania, przekazywania, aktualizacji i wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów**

**ich pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych w organizacji.**

Inna definicja ujmuje system ocen pracowników – jako formalną metodę określonego wartościowania (ewaluacji) pracy i uczestnictwa osób zatrudnionych w organizacji; ocena obejmuje zarówno ilościowe jak i jakościowe aspekty uczestnictwa.

Ewaluacja – określenie wartości, oszacowanie.

Współcześnie, oceny są ważnym czynnikiem budującym kulturę organizacji, która poważnie traktuje zasoby ludzkie. Pod warunkiem, że oceny są związane z systemem motywacyjnym przedsiębiorstwa, czego pracownik musi być świadomy.

System ocen pracowników jest bardzo pożytecznym narzędziem w organizacji uczącej się i rozwijającej. Należy jednak pamiętać, że jest on częścią całości, w którą musi być wkomponowany. Jego efekty to podtrzymywanie lub zmiana zachowań pracowników, dlatego nadużywanie systemu ocen, nieprzestrzeganie jego zasad np. tajności informacji, prowadzi może do negatywnych efektów dla firmy, zarówno finansowych jak i personalny

Należy podkreślić, że system ocen pracowników, pozwala kontrolować, czy rzeczywista działalność pracowników (szeroko rozumiana np. ich rozwój, efekty pracy, postawa wobec obowiązków i kolegów) odpowiada planowanej i zakładanej przez zarząd organizacji.

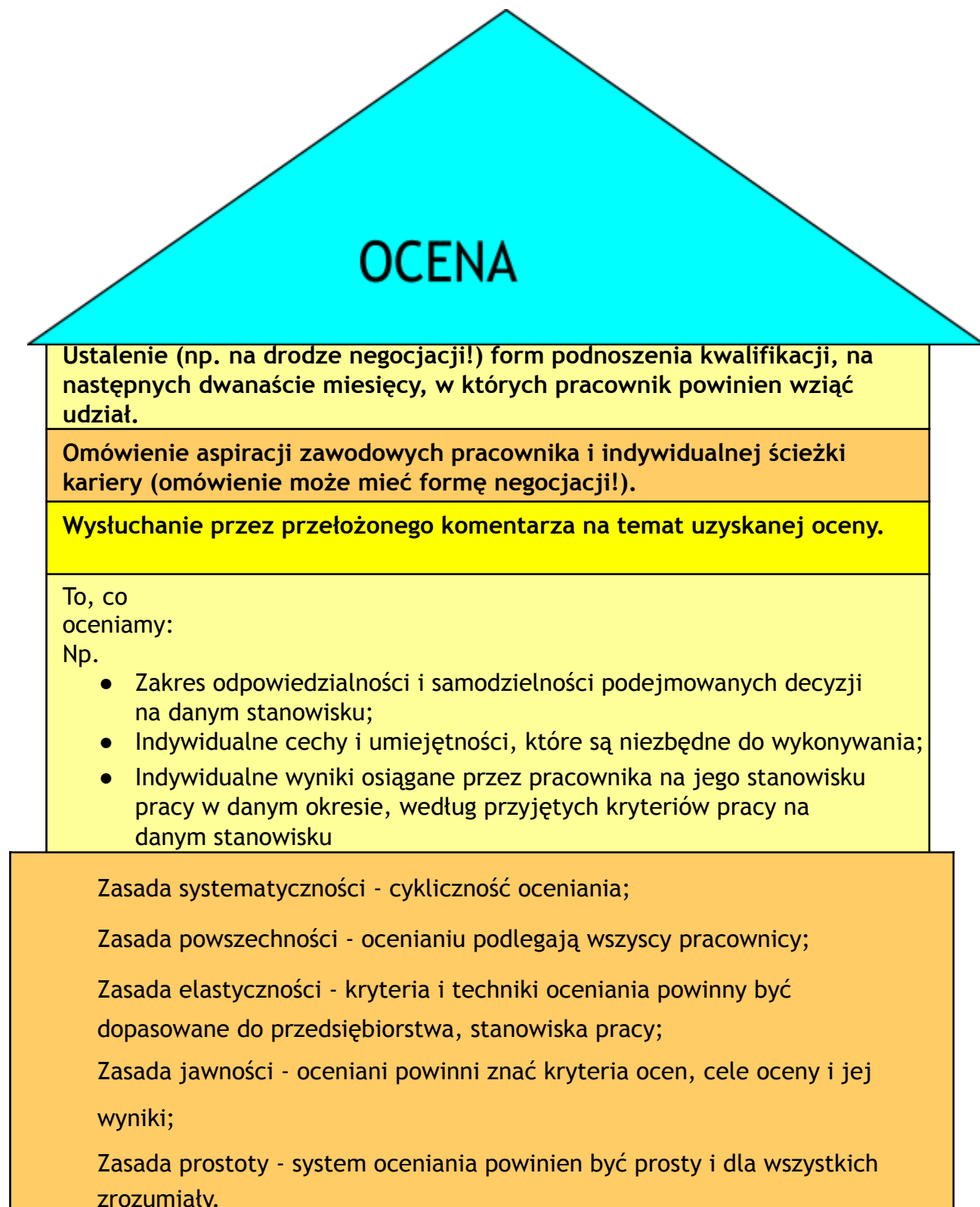
Na co dzień mamy pewną skłonność do wartościowania, oceniania ludzi, ich zachowań, ubioru, gustów, jest to charakterystyczna dla człowieka skłonność, której cel często jest nieuświadomiony. Oceny dokonywane w organizacji powinny mieć charakter systemowy.

## **Zasady oceniania**

W procesie oceniania pracownicy powinni nauczyć się oceniać swoje wyniki pracy według określonych kryteriów, po to, aby wykonana przez nich praca

spełniała przyjęte standardy wewnętrzne. Ocenianie ma sprzyjać postawie, dzięki której pracownicy sami rozwiązują swoje problemy i sami korygują swoje błędy w celu podniesienia efektów pracy.

Ocena powinna obejmować następujące elementy:



### Planowanie terminów oceny:

W organizacji uczącej się system oceniania musi być dostosowany do sytuacji pracownika w organizacji, dlatego:

1. Oceniamy podczas okresu próbnego – co trzy miesiące i na koniec okresu próbnego. W przypadku przedłużenia okresu próbnego,



dodatkowa ocena powinna nastąpić przed zatrudnieniem na stałe.

2. Oceniamy podczas zatrudnienia na stałe: co 12 miesięcy do momentu przejścia na nowe stanowisko.
3. Ocena specjalna – początek, środek i koniec okresu specjalnego (np. po długiej chorobie), lub, gdy wyniki pracy zmieniły się zasadniczo od ostatniej oceny.

4. Ocena przy zmianie statusu pracownika – po każdym przesunięciu (sukcesja, awans, przeniesienie, zmiana zakresów co trzy miesiące do końca okresu obowiązków), próbnego.
5. Ocena pracownika odchodzącego – o ile wyniki zmieniły się diametralnie od ostatniej oceny.

## Proces przygotowania systemu oceniania w organizacji

Przygotowanie	Działania, które należy wykonać
Organizacyjne	<p>Podjęcie decyzji o wyborze celu oceniania</p> <p>Ustalenie kryteriów oceniania</p> <p>Ustalenie terminów i miejsca oceny</p> <p>Wybór techniki oceniania</p> <p>Przygotowanie arkuszy ocen</p> <p>Opracowanie szczegółowego harmonogramu systemu ocen</p> <p>Koordinowanie wszystkich czynności związanych z przebiegiem oceniania</p> <p>Zapoznanie się z harmonogramem oceniania</p> <p>Przeprowadzenie rozmowy po dokonaniu oceny z ocenionym</p> <p>Zaplanowanie procedury odwoławczej</p> <p>Podjęcie decyzji personalnych w stosunku do ocenianego</p>
Szkoleniowe	<p>Pozyskanie ekspertów z zewnątrz</p> <p>Dostarczenie informacji kadrze kierowniczej tak, aby poznała istotę oceniania i jednocześnie była zaangażowana w cały proces</p> <p>Przeszkolenie oceniających, co do sposobów i zasad postępowania się technikami oceny</p> <p>Przeszkolenie kadry kierowniczej bądź osób odpowiedzialnych za prowadzenie rozmów – co do stylu ich przeprowadzania</p>
Psychospołeczne	<p>Zapoznanie pracowników z celami, kryteriami i przedmiotem oceny oraz stosowanymi metodami oceniania</p> <p>Przeprowadzenie konsultacji – cel: wzbudzenie zaufania do pracowników do oceniania, uzyskanie poparcia osób znaczących, w szczególności liderów grup nieformalnych</p> <p>Zagwarantowanie ocenianym, że wyniki będą utajnione i każdy z nich otrzyma informację zwrotną</p> <p>Dostarczenie informacji o korzyściach, jakie przyniosą oceny dla organizacji i poszczególnych pracowników: szczególnie oceny o pozytywnych i negatywnych stronach oraz o tym jak są oni postrzegani przez</p>

	swoich przełożonych
--	---------------------

**Arkusze ocen powinien zawierać:**

- I. Osiągnięcie wyznaczonych celów/realizacja zadań
- II. Postawy i zachowania pracownika
- III. Określenie przyszłych celów i zadań
- IV. Rozwój zawodowy dalsze kształcenie
- V. Ocena samopoczucia w pracy

## Przykłady arkuszy ocen

### **Kwestionariusz ocen pracownika:**

Ocenia:

Kierownik:

Oceniani:

### **Ocena w porównaniu ze średnią w dziale:**

Postaw krzyżyk w odpowiedniej kratce:

Zgodnie z moją opinią pracownik oceniany w okresie..... osiągną wyniki:

Pod względem	Osiągnął:1	2	3	4	5
Rozwój					
dopasowanie					
Jakość pracy					
zachowanie					
Umiejętność kontaktu					
Umiejętność współpracy					
dynamika					
inicjatywa					
zaangażowanie					
Zdolności przywódcze					

### **Pozytywne cechy:**

Negatywne cechy:

Ocenia:

Data:

- 1 - niedostateczna,
- 2 - zadawalająca,
- 3 - dobra,
- 4 - bardzo dobra, 5 - celująca;

ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA imię i nazwisko :

Data oceny:

<b>I</b>	<p><b>WYNIKI PRACY</b> Wpisz poniżej za jakie zadania i obowiązki pracownik był odpowiedzialny w okresie, którego dotyczy ocena. Ocena realizacji każdego z wymienionych zadań i obowiązków</p>	<p>Oceń wyniki pracy pracownika pod kątem wymagań ustalonych dla konkretnych zadań i obowiązków  <b>B</b> powyżej wymagań  <b>C</b> bardzo dobrze  <b>D</b> dobrze  <b>E</b> zadawalająco  <b>F</b> nieco poniżej wymagań  <b>G</b> poniżej wymagań</p>
	<b>Ocena zbiorcza wyników pracy</b>	

<p><b>II SPOSÓB PRACY</b> <b>Grupa kompetencji</b> opis grup W załączniku "kompetencje"</p>	<p>Oceny wszystkie zaznacz krzyżykiem ważne na danym stanowisku grupy kompetencji te, które bierzesz pod uwagę przy ocenie zbiorczej sposobu pracy</p>	<p>Oceń sposób pracy pracownika pod kątem wybranych kompetencji  <b>B</b> powyżej wymagań stanowiska  <b>C</b> spełnia bardzo dobrze wymagań stanowiska  <b>D</b> spełnia dobrze wymagań stanowiska  <b>E</b> spełnia zadawalająco wymagań stanowiska  <b>F</b> nieco poniżej  <b>G</b> poniżej wymagań stanowiska</p>
1. organizacja pracy		
2. nastawienie na klienta		
3. stosunek do obowiązków		
4. inicjatywa i twórcze myślenie		
5. rozwój własny		
6. komunikowanie się		
7. podejmowanie decyzji		
8. relacje międzyludzkie		
9. przywództwo		
<b>Ocena zbiorcza sposobu pracy</b>		

<b>III POTENCJAŁ ROZWOJOWY (w perspektywie 1 roku)</b>			
<p><b>B</b> gotowość do awansu na wyższe stanowisko – awansu pionowego</p>	<p><b>C</b> gotowość do bardzo znaczącego zwiększenia zakresu odpowiedzialności – awansu poziomego</p>	<p><b>D,E,F</b> dalsze doskonalenie na obecnym stanowisku</p>	

<b>IV OCENA OGÓLNA</b>	
------------------------	--

Skala oceny ogólnej **B** powyżej wymagań stanowiska **C** spełnia bardzo dobrze wymagania stanowiska **D** spełnia dobrze wymagania stanowiska **E** spełnia zadawalająco wymagania stanowiska **F** nieco poniżej wymagań stanowiska **G** poniżej wymagań stanowiska

Przyjąłem do wiadomości

data i podpis oceniającego

Data i podpis osoby ocenianej

data i podpis zatwierdzającego ocenę

Arkusz samooceny dyrektora metodycznego		
Stopień ważności	Pan/Pani	Stopień wypełnienia
	Zapewням lektorom możliwości do poszerzania umiejętności i doświadczeń	
	Staram się by praca sprawiała lektorom radość i przyjemność	
	Mam zaufanie do lektorów i daję im odczuć, że pełnią ważną rolę	
	Interesuję się pracownikami, z uwagą poznaję ich potrzeby, i zabiegam o ich interesy	
	Zapewням lektorom możliwości współdecydowania o ich zadaniach	
	Zachęcam lektorów do samodzielnych decyzji i ocen	
	Doceniam osiągnięcia poszczególnych pracowników, dziękuję im	
	Oceniam lektorów na podstawie faktów a nie sympatii osobistej	
	Za błędy nie karzę pracowników, lecz pomagam im się na nich uczyć i wyciągać wnioski	
	Rozmawiam z lektorami o ich słabościach, w taki sposób, że jego/jej opinie są akceptowane i pomocne	
	Buduję dialog między pracownikami i zachęcam by zwracali się do mnie	
	Rozmawiam z lektorami o ich osiągnięciach i pomagam w dalszym rozwoju zawodowym	

## Formularz oceny

ocena kryteria	Zdecydowanie nie spełnia kryteriów	Spełnia niewystarczająco	Spełnia kryteria	Spełnia kryteria wyróżniająco	Spełnia kryteria wybitnie
Jakość i ilość wykonywanej pracy: Organizacja planowanie Przygotowanie merytoryczne punktualność	uwagi				
Zaangażowanie: Podejście do wykonywanych obowiązków Konsekwencja w realizacji zadań Podejmowanie nowych wyzwań	uwagi				
Komunikatywność : Umiejętność precyzyjnego formułowania myśli Efektywna komunikacja z przełożonymi	uwagi				
Orientacja na klienta: Dbłość o klienta Życzliwość Troska o wizerunek firmy Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny	uwagi				

wskazania do awansu pionowego:

wskazania do awansu poziomego:

doskonalenie na stanowisku:

komentarz ocenianego:

komentarz oceniającego:

data podpis oceniającego podpis ocenianego

## **Prowadzenie rozmów ewaluacyjnych**

Rozmowa oceniająca jest źródłem wielu emocji zarówno u menadżera jak i ocenianego pracownika. Stres jest mniejszy jeśli rozmowę ewaluacyjną przedstawimy jako spotkanie, które ma na celu wspólne refleksje nad zawodowym funkcjonowaniem pracownika i jego wynikami, a nie okazją do jego ukarania lub nagradzania. System oceny i narzędzia oceny powinny pełnić funkcję wspierającą przełożonego w procesie przygotowania się do rozmowy z pracownikiem. Główną ideą systemu ocen (Wieczorek 2008) jest stworzenie formalnych, cyklicznych warunków w których przełożeni i ich podwładni mają możliwość przedyskutowania najważniejszych wydarzeń dotyczących rozwoju zawodowego w minionym okresie. System ocen nie musi zakładać bezpośredniego przełożenia na premiowanie finansowe, jednak zawsze powinien w efekcie dawać wskazówki do rozwoju, określać obszary, w których pracownicy potrzebują wsparcia, w tym również motywacji poprzez samo-ewaluację, a przede wszystkim budować komunikację.

System ewaluacyjny może wspierać definiowanie potencjału pracownika, który w przyszłości może zdecydować o jego awansie.

### **Oczekiwania ocenianych wobec systemu ocen:**

- docenienie wysiłków i wkładu w realizowanie zadań,
- przeprowadzanie obiektywnej oceny swoich mocnych i słabych stron, kształtowanie możliwości rozwoju;
- określenie oczekiwań przełożonych;
- pomoc w zidentyfikowaniu popełnionych błędów, stworzenie warunków do ich poprawy
- wyrażenie swojej opinii o funkcjonowaniu działu, firmy,
- uhonorowanie dobrych wyników pracy.

### **Cele rozmowy ewaluacyjnej**

**(Sidor-Rządkowska 2006):**



- a) polepszeniu sposobu wykonywania obowiązków przez pracownika,
- b) utrwaleniu pożądanych zachowań,
- c) motywacja do rozwoju
- d) informacja zwrotna.

## Główne zasady rozmowy ewaluacyjnej

(Sidor-Rządkowska 2006):

1. Spotkanie powinno być zaplanowane z kilkudniowym wyprzedzeniem. Zarówno oceniający jak i oceniany powinni się do niego starannie przygotować;
2. Rozmowa oceniająca powinna odbywać się w cztery oczy; zachowanie dyskrecji jest szczególnie ważne, gdy wobec ocenianego pojawiły się zarzuty. Szczególnie dyskredytujące jest krytykowanie przełożonego w obecności podwładnych;
3. Oceniający powinien odpowiedzieć sobie na pytanie jakie cele chce osiągnąć w trakcie spotkania, i konsekwentnie zmierzać do ich realizacji - **unikać pokus omawiania innych tematów**;
4. Należy zachęcać pracownika do mówienia i **uważnie słuchać**. Istotą rozmowy oceniającej stanowi dwustronna komunikacja między pracownikiem a przełożonym. Przekształcenie jej w kolejny monolog szefa jest nieporozumieniem.
5. Warto unikać porównań i przeciwstawiania sobie pracowników. Wypowiedzi typu  
„Pracuje Pan nieźle szkoda jednak, że nie tak efektywnie jak Kowalski” - jakie sformułowania budzą niechęć do oceniającego i do Pana Kowalskiego;
6. Warto zarezerwować na rozmowę odpowiednią ilość czasu. Pochwała zdawkowa, wypowiedzana przy dźwiękach telefonu, nie odniesie skutku; pracownikowi należy okazać szacunek i oddać powagę sytuacji- tylko wtedy wypowiedziane podczas ewaluacji słowa będą miały wagę;
7. Należy starannie zbierać informacje (prowadzić notatki) prowadzący musi być absolutnie pewien, że chwali właściwą osobę;

8. Przekazywane informacje np. pochwały muszą dotyczyć konkretnych zachowań czynności np. zanim Pan wyda polecenie, skupia Pan uwagę słuchaczy - to powoduje, że słuchają, kontrolują swoje zrozumienie; nie dopuszczalne są stwierdzenia jest Pan skuteczny lub jest Pan nieskuteczny; Nie oceniamy osoby - tylko zachowania i konkretne wyniki pracy.
9. Zakończ każdą rozmowę uzgodnieniem celu rozwojowego.

## Rozmowa z pozytywnie ocenianym pracownikiem

(Sidor-Rządkowska 2006):

W hierarchii potrzeb ludzkich szacunek i uznanie zajmują wysokie miejsce. Żywione przez niektórych przełożonych obawy, że chwalenie prowadzi do zniżania dyscypliny są bezpodstawne.

Pochwały sprzyjają zadowoleniu z pracy, zachęcają do jeszcze większej efektywności i poprawiają atmosferę w firmie . Odpowiednio przekazane wyrazy uznania.

Zwiększają poczucie własnej wartości pracownika.

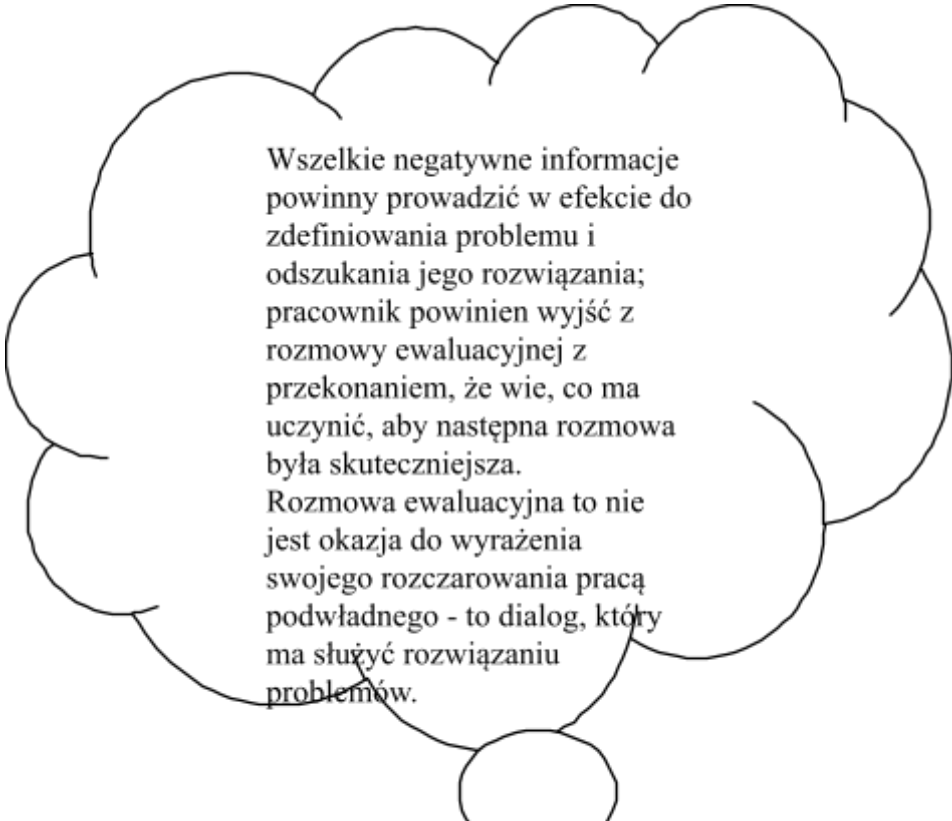
Umożliwiają mu pełne przeżywanie sukcesu.

Potwierdzają jego rolę w firmie.

Mobilizują go do osiągnięcia dalszych sukcesów.

Zachęcają innych pracowników do działań, które także zasługują na wyraz uznania.

## **Negatywne informacje**



Wszelkie negatywne informacje powinny prowadzić w efekcie do zdefiniowania problemu i odszukania jego rozwiązania; pracownik powinien wyjść z rozmowy ewaluacyjnej z przekonaniem, że wie, co ma uczynić, aby następna rozmowa była skuteczniejsza. Rozmowa ewaluacyjna to nie jest okazja do wyrażenia swojego rozczarowania pracą podwładnego - to dialog, który ma służyć rozwiązaniu problemów.

## **6 etapów w procesie rozwiązywania problemów związanych z**

### **niezadowolającymi wynikami**

**(Sidor-Rządkowska 2006):**

1. Określ rozbieżność między pożądanymi - a osiągniętymi wynikami pracy;
2. Zastanów się czy rozbieżność jest istotna;
3. Ustal czy pracownikowi nie brakuje odpowiednich umiejętności;
4. Jeśli stwierdzisz brak umiejętności, rozważ czy pracownik potrzebuje szkolenia, praktycznego ćwiczenia lub innej formy wsparcia;
5. Jeżeli pracownik ma odpowiednie umiejętności warto skupić się na technikach motywacyjnych;
6. Jeśli zawiodły wszelkie sposoby, podejmij decyzję o zmianie wymagań związanych z danym stanowiskiem, powierzeniu pracownikowi innego stanowiska lub o jego zwolnieniu.

**ROZMOWA EWALUACYJNA** jest okazją do udzielenia informacji zwrotnej na podstawie arkusza ocen, spostrzeżeń, arkusza samooceny pracownika; **KONIECZNIE** trzeba zwrócić uwagę na sposób udzielenia informacji zwrotnej ma wpływ na aktywizację pracownika, na podjęcie odpowiedzialności za swój rozwój, a przede wszystkim na refleksję nad swoją pracą; arkusz ocen jest niezbędnym elementem rozmowy ewaluacyjnej, stanowi on wynik obserwacji metodyka, przełożonego, właściciela; podczas rozmowy ewaluacyjnej trzeba brać również pod uwagę samoocenę pracownika. Tylko współudział pracownika w ewaluacji i wyznaczaniu kolejnych celów jest gwarancją budowania motywacji wewnętrznej -

najskuteczniejszego środka rozwoju kompetencji i wiedzy.

## Zasady udzielania negatywnej informacji zwrotnej

Negatywnie oceniamy zachowania wyniki pracy nie ludzi np. Pana zachowanie spowodowało nieporozumienia i utratę klienta; niedopuszczalny jest zwrot „Jest Pan nieodpowiedzialny”

Krytyka musi być rzeczowa należy wystrzegać się takich sformułowań jak: „Pan zawsze...”, „Pan nigdy...”.

Nie wolno używać sformułowań obraźliwych i poniżających.

Komunikacja niewerbalna: negatywne informacje należy przekazywać na poziomie werbalnym, powstrzymać się od ironii, grymasów, zimnych spojrzeń, „sufitowania”.



### Błędy oceniania

Błędy oceniania można podzielić na dwie grupy:

A. Błędy techniczne, które wynikają z braku wiedzy i zrozumienia, co do celów i zasad oceniania, pomyłki w procedurze. Ich przyczyną jest nieprzygotowanie do procesu oceniania lub brak doświadczenia.

B. Błędy w sztuce oceniania:

**Efekt halo** – sugerowanie się cechami (pozytywnymi lub negatywnymi) i uogólnianie je na cechy pozostałe. Efektem jest podobna ocena we wszystkich obszarach. Np. ktoś spełnia kryterium bycia otwartym w stopniu najwyższym, ale to przyćmiewa kryterium odpowiedzialność, które spełnia w stopniu niskim.

**Efekt kontaktu** – na ocenę ma wpływ kontakt osobisty. Oceniamy tym lepiej im częściej z kimś jesteśmy.

**Efekt hierarchii** – oceniany uzyskuje tym wyższe oceny im wyższa jest jego pozycja w hierarchii. Jest to skutek dążenia do spójności między statusem a oceną.

**Faworyzowanie osób** – lub zaniżanie oceny na skutek sympatii, znajomości, niechęci albo urazy.



**Mechanizm projekcji** – podświadome przenoszenie cech własnych na osoby oceniane, lepiej oceniani są pracownicy podobni do oceniającego, gorzej ci, którzy mają odmienny system wartości czy zachowania.

**Obawa przed narażeniem się**

**Mechanizm atrybucji** – nieświadome przenoszenie na ocenianego cech innych osób, z którymi wiąże się lub łączy ocenianego;

**Uleganie koneksjom i powiązaniom**

**Uleganie stereotypom** – na przykład, że miękki, śliski, uścisk ręki oznacza słaby charakter, że ludzie dobrze zbudowani, korpulentni, są sympatyczni i otwarci.

**Tendencje centralne** – ocenianie wszystkich i wszystkiego na skali przeciętności – tak samo.

**Zjawisko promieniowania** – kierowanie się wrażeniem ogólnym, naginanie ocen częściowych do wrażenia ogólnego.

**Zbytńia łagodność / surowość.**



**INFORMACJA ZWROTNA TO NIE OCENA. OTO ZASADNICZE RÓŻNICE:**

*INFORMACJA ZWROTNA*

► Personalna

- ▶ Uzasadniająca
- ▶ Wyjaśniająca
- ▶ Ukierunkowująca
- ▶ Szczegółowa

## OCENA

- ◀ Obiektywna
- ◀ Znormalizowana
- ◀ Ujęta w kryteria
- ◀ Ogólna

### Przekazanie informacji zwrotnej.

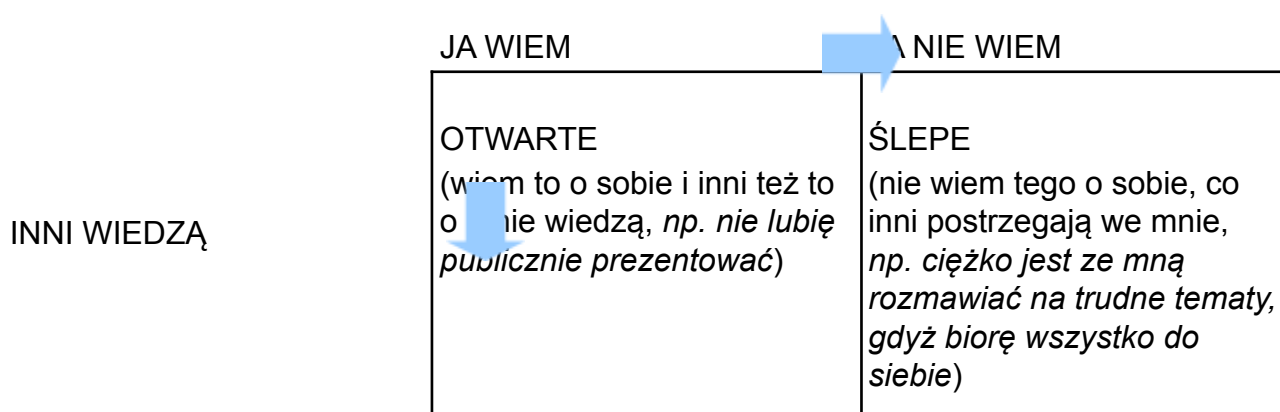
Istnieje kilka podstawowych i ogólnych zasad udzielania informacji zwrotnej:

#### **Informacja zwrotna:**

- Musi być szybka.
- Musi być wyczerpującą. Powinna oceniać pracę, nie człowieka.
- Powinna zawierać fakty, nie interpretację.
- Powinna zaczynać się od pozytywów.
- Nie wolno porównywać osoby ocenianej z innymi.
- Nie musi zawierać zastrzeżeń.
- Uzupełnia ją ciepły kontakt, Uśmiech, entuzjazm.

#### **Feedback**

Okna JOHARI są ilustracją otwartych i ukrytych obszarów nas samych (rysunek poniżej). Nazwa pochodzi od imion dwóch naukowców, którzy je opracowali (Joe Luft i Harry Ingram, USA, 1955). Okna JOHARI mają pomagać ludziom w zrozumieniu sposobu ich komunikacji z innymi i relacji, jakie budują z innymi.





INNI NIE WIEDZĄ

UKRYTE

(wiem to o sobie, ale inni tego o mnie nie wiedzą, np. *nie czuję się pewnie w roli lidera projektu, bo brak mi doświadczenia, ale ukrywam to przed innymi w trosce o swój autorytet i przez to czuję się pogubiony*)

NIEZNANE

(ani ja tego nie wiem o sobie ani inni nie wiedzą tego o mnie)

Przejdźcie z OTWARTEGO od UKRYTEGO, to **OTWARCIE** (się). Jeśli otworzę się przed innymi, poprawi się między nami współpraca, gdyż inni zrozumieją mnie a ja będę się czuł rozumiany. W ten sposób możemy wspólnie pracować nad danym tematem, rozumiejąc sytuację i towarzysząc jej emocje.

Przejdźcie z OTWARTEGO od ŚLEPEGO, to **FEEDBACK**. Informacja zwrotna pomaga zrozumieć sytuację, np. Problem interpersonalny lub brak kompetencji, i podjąć działania odnoszące się do konkretnej sytuacji, np. Zmianę zachowania, zaplanowanie szkolenia.

Wymiana informacji w obie strony, czyli OTWARCIE (ja do innych) i FEEDBACK (inni do mnie) daje **POTENCJAŁ** na odkrycie NIEZNANEGO. W **NIEZNANYM**, strony współpracujące mają o wiele lepszą świadomość relacji między sobą niż w każdym z pozostałych okien.

## Informacja zwrotna negatywna

F (fakty) + U (ustosunkowanie negatywne) + K (konsekwencje dla mnie dla firmy) + O (oczekiwania)+ **O (opinia rozmówcy: jak Ty to widzisz?)**

F (fakty): odwołujesz zajęcia, spóźniasz się, nie rozliczasz na czas godzin u klienta, niskie wyniki ankiet zadowolenia klienta itd.

Oto kilka negatywnych zwrotów U (ustosunkowanie negatywne):

„Jestem zmartwiony...”, „Niepokoi mnie to...”, „Obawiam się...”, „Źle się czuję...”, „Czuję się rozżalony...”, „Jestem wściekły...”, „Czuję się zawiedziony...”, „Jestem zniecierpliwiony...”,

„Denerwuje mnie to...”, „Nie odpowiada mi taka sytuacja...”, „Jest to dla mnie całkowicie nie do przyjęcia...”, „Jestem niezadowolony...”, „Nie zgadzam się, aby tak było dalej...”.

K (konsekwencje dla mnie dla firmy): „Jesteśmy gorzej oceniani”, „Słuchacze się skarżą”, „To rzutuje na naszą jakość usługi u nauczania”.

O (oczekiwania): oczekuję, że zaproponujesz rozwiązanie do jutra, oczekuję, że będziesz rozpoczynać zajęcia punktualnie, oczekuję, że podejmiesz współpracę z metodykiem;

## U (ustosunkowanie pozytywne) + F (fakty)

Oto kilka pozytywnych zwrotów: „Ucieszyło mnie...”, „Imponuje mi...”, „Lubię w tobie...”,

„Jest mi przyjemnie...”, „Jestem zachwycony...”, „Jestem pełen podziwu...”, „jestem dumny...”,

„jestem zadowolony...”.

Warto też wskazać na umiejętności, dzięki którym został osiągnięty sukces

Np. gratuluje tak świetnej lekcji, myślę, że to dzięki twojej umiejętności uważnego obserwowania uczniów;

*Jeżeli zawsze będziesz  
dążyć do sukcesu, którego  
miarę ustalają inni zawsze  
będziesz sfrustrowany.  
Sam określ co dla Ciebie jest  
sukcesem*

Mike Krzyzewski

## **VII. Rozstanie z pracownikiem**

Wypracowanie form i procedur rozstawania się z osobami kończącymi pracę w firmie staje się koniecznością. Prowadzenie właściwej polityki personalnej ma duże znaczenie zwłaszcza dla małych firm. Im mniejsze rozmiary przedsiębiorstwa tym większy wpływ wiedzy, doświadczenia i poziomu motywacji *każdego* pracownika na sposób działania firmy. Przy podejmowaniu decyzji personalnych warto pamiętać, że dotyczą one, nie tylko osób bezpośrednio zainteresowanych, ale wpływają także na sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez wszystkich zatrudnionych w nim pracowników. Odnosi się to również do zwalniania pracowników.

W małym przedsiębiorstwie decyzja dotycząca nawet jednej osoby wywiera ogromny wpływ zarówno na wizerunek firmy, jak i na stopień zaangażowania pozostających w firmie pracowników, stając się swoistym sprawdzianem kultury organizacyjnej. Trudno nie podpisać się pod następującymi słowami:

Podmiotowe traktowanie pracownika przede wszystkim przejawia się w momencie zwalniania, wtedy, gdy właściwie pracownik już nic nie może firmie dać.

Warto przemyśleć standardy zwalniania podwładnych we własnej firmie.

*[...] Prawdziwym wskaźnikiem stosunku firmy do pracowników jest sposób rozstawania się z nimi, podobnie jak najlepszym probierzem stosunku firmy do jej klientów jest sposób przyjmowania uzasadnionych reklamacji*

(Gut, Hatman 2004, s. 128).



Rzeczywistość bywa niestety inna. W firmach często można zaobserwować dwie skrajne postawy:

- natychmiastowe zwalnianie pracownika, który popełnił błąd, bez dania mu możliwości poprawy
- długotrwałe tolerowanie obecności pracownika źle wykonującego swoje obowiązki

Bob Nelson i Peter Economy (1999) zauważają, że do najważniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy należą:

- ***Obawa przed nieznanym.***

Reakcji zwalnianego pracownika nie sposób przewidzieć.

Czy będzie płakał? A może dostanie zawału? Oszaleje? Pobje mnie?

- ***Zaangażowanie emocjonalne.***

W małych firmach relacje interpersonalne bywają bardzo bezpośrednie; pogłębia to trudności związane ze zwalnianiem.

- ***Obawa przed negatywną oceną siebie jako szefa.***

Niektórzy pracodawcy traktują konieczność zwolnienia pracownika jako osobistą porażkę. W skrajnych wypadkach ten sposób myślenia może przybrać następującą postać:

— Jeśli musisz zwolnić jednego ze swoich pracowników, co to mówi o tobie jako o szefie?

— Czy to twoja wina, że firma ma trudności finansowe?

— Czy jeśli jesteś zmuszony kogoś zwolnić, oznacza to, że popełniłeś błąd, przyjmując go do pracy?

Wielu szefów woli znosić problemy z jakością pracy w swoim dziale, niż zwracać uwagę wszystkich na wymaginowane lub rzeczywiste niedociągnięcia własne.

- ***Obawa przed pozwaniem do sądu.***

Obawę tę należy uznać za uzasadnioną zwłaszcza w małej firmie, gdzie często ani właściciel, ani nikt z personelu nie posiada wystarczającej wiedzy z dziedziny prawa pracy.

Zwalnianie pracowników w niewłaściwy sposób, może narazić firmę na kłopoty, gdy pracownik wniesie sprawę do sądu. Nie należy zwlekać z zapoznaniem się z prawnymi konsekwencjami zwalniania pracowników do momentu, gdy będzie konieczność wręczenia komuś wypowiedzenia.

## **Zwalnianie pracownika jest procesem, a nie krótkim zdarzeniem.**

- ***Nadzieja, że problem sam się rozwiąże.***

— nie może stanowić usprawiedliwienia dla braku stosownych działań.

Godzenie się na obecność w firmie osoby źle wykonującej swoje obowiązki nie tylko pociąga za sobą straty spowodowane jej działalnością, ale wpływa też niekorzystnie na pozostałych pracowników.

Trudno nie zgodzić się z poniższym stwierdzeniem:

W zbyt wielu firmach przeważają ludzie przeciętni. Ich zwierzchnicy albo nie wypracowali skutecznego systemu wyłapywania pracowników nieproduktywnych i stwarzających trudności, albo nie zdobyli się na to, żeby w porę zwolnić ich z pracy. Jeżeli toleruje się taką sytuację, cierpią na tym wszyscy - pracownik, który jest zatrudniony, ale nigdy nie awansuje, jego wartościowi koledzy, którzy się zniechęcają i odchodzą, oraz oczywiście dany dział i cała firma (Half, 1995, s. 227).

Zwolnienie pracownika stanowi tzw. sankcję ostateczną. Zanim podejmie się taką decyzję, należy zastosować następujące działania:

### ***Ustne ostrzeżenia***

mogą mieć formę bardzo różnorodną, od krótkiego zwrócenia uwagi:

— „Pani Mario, powinna pani była wczoraj wysłać tę

fakturę”. po dłuższą rozmowę:

— „Panie Macieju, klienci skarżyli się, iż zbyt długo czekają na

zrealizowanie zamówienia. Chciałbym wspólnie z panem zastanowić się co należy uczynić, aby takie sytuacje się nie powtarzały”.

### ***Ostrzeżenie pisemne.***

W wypadku gdy pracownik nie reaguje na zwracane uwagi lub, gdy problem jest poważniejszy, należy rozważyć pisemną formę ostrzeżenia. Ostrzeżenie pisemne powinno być przekazane w trakcie spotkania w cztery oczy i uzupełnione rozmową na temat poprawy jakości pracy.

### ***Negatywna ocena okresowa.***

Pracownik powinien otrzymać jednoznaczną informację, że poziom wykonywanych przez niego zadań musi ulec poprawie.

### ***Przesunięcie na inne stanowisko.***

Ograniczona liczba stanowisk w małej firmie powoduje, że rozwiązanie takie jest trudne. Należy się jednak upewnić czy jest tak faktycznie. Najlepsze byłoby stanowisko uznawane za równorzędne.

W sytuacji, gdy:

- **ocena pracy jest negatywna;**
- **pracownik nie wykorzystał możliwości poprawy.**
- **nie istnieją podstawy do jego przeniesienia na inne stanowisko (lub nie ma takich możliwości);**
- **złe wyniki pracy nie są spowodowane poważnymi kłopotami osobistymi lub uznajemy, iż przedstawiciele firmy nie powinni brać tych zagadnień pod uwagę - jedyną racjonalną decyzją staje się zwolnienie pracownika.**
- **W firmie zatrudniającej kilka lub kilkanaście osób informację o zwolnieniu powinien przekazać pracownikowi jej właściciel.**
- **W firmie kilkudziesięcioosobowej należy rozważyć, czy lepiej,**

**gdy uczyni to właściciel, czy też bezpośredni przełożony zwalnianego pracownika.**

Podstawowe zasady prowadzenia rozmów z pracownikiem zwalnianym z powodu negatywnej oceny jego pracy można przedstawić następująco:

- Przed spotkaniem trzeba wnikliwie przeanalizować kwestię, czy podejmowane działania są zgodne z prawem pracy, i przygotować niezbędne dokumenty. Gdy wszystkie sprawy formalne są już uporządkowane, należy ustalić termin rozmowy z pracownikiem.
- Informację o zwolnieniu należy przedstawić pracownikowi na początku spotkania, unikając tendencji do krążenia wokół tematu. Decyzja została podjęta, celem spotkania jest jej przekazanie, poruszanie jakichkolwiek innych tematów nie ma sensu.
- W trakcie rozmowy menedżer powinien przekazać pracownikowi dokument, w którym opisane są warunki rozwiązania umowy o pracę. Należy poprosić o podpisanie. Jeżeli zwalniany nie chce tego uczynić, warto poinformować, iż złożenie podpisu oznacza jedynie przyjęcie do wiadomości wspomnianej decyzji.
- Pracownik powinien otrzymać jednoznaczny komunikat, że decyzja jest ostateczna. Szansa poprawy nie została wykorzystana. Należy więc unikać wszelkich wypowiedzi, które mogłyby wzbudzić w pracowniku przekonanie, że możliwe są jeszcze jakieś próby zatrzymania biegu wydarzeń. Niewskazane są więc wszelkie sformułowania typu:  
„Szkoda, że nie udało nam się dojść do porozumienia”,  
„Chyba będziemy musieli się rozstać”,  
„Trudno mi znaleźć jakieś inne wyjście”.
- Przekazujący informację musi wziąć na siebie pełną odpowiedzialność za podjętą decyzję. Przekazać wiadomość może np. w następujący sposób: „Panie Krzysztofie, zaprosiłem pana do siebie, aby poinformować, że podjąłem decyzję o zwolnieniu pana z pracy. Powodem

są niezadowolające wyniki realizacji zadań. Termin, w którym miała nastąpić poprawa, minął. W tej sytuacji zdecydowałem się na rozstanie z panem”.

- Menedżer nie może traktować rozmowy ze zwalnianym pracownikiem jako kolejnej, ostatniej już okazji do wyrażenia rozczarowania złą pracą podwładnego. Przełożony powinien pamiętać, że dla pracownika sam fakt otrzymania wypowiedzenia jest wystarczająco trudny.



## Bibliografia:

- K. Blanchard, *Jednominutowy menedżer*, Warszawa 2011
- T. Hryniewicz, *Przesłanki efektywności współdziałania i decydowania zbiorowego*, Warszawa 2003;
- R. Katz, Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979;
- M. Kostera, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: red. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Warszawa 2002;
- (red.) B.Kozusznik, *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Warszawa 2003; (red.) T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Warszawa 2004;
- Ch. Lowney, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, Kraków 2012
- A. Maslow, *Motywacja a osobowość*, Warszawa 2006;
- J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa 2008.
- T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków 2006;
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Kraków 2004;
- M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków 2006;
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Kraków 2009;
- H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1995;
- J. A. F. Stonner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994;
- J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami, Tworzenie Przewagi konkurencyjnej firmy*, Gdańsk 2008;
- Z.Ziglar, *Żyj lepiej niż dobrze*, Warszawa 2009.

M. Zollo, O. Gottschalg, *Do jednej bramki*, w: „Manager Magazin” 3/2007, nr. 3;

**Notatki:**

