

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej



Motywowanie

Materiały szkoleniowe

Motywowanie



Uwarunkowania prawne:

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks Pracy (Dz. U. Nr 24, poz. 141, z późn. zm.);
2. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.);
3. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854, z późn. zm.);
4. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 211, poz. 1630, z późn. zm.);
5. Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 roku w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Spis treści

Podstawowe definicje:	3
Moduł 1. Wynagrodzenia zasadnicze.....	5
Moduł 2. Nagrody (Zasady przyznawania nagród)	6
Moduł 3. Niematerialne narzędzia motywacyjne	13
Moduł 4. Bieżąca informacja zwrotna	23
Moduł 5. Godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym	27
Literatura.....	30
Spis załączników.....	30

Podstawowe definicje:



T. Kotarbiński zawarł wspaniałą myśl która trafnie ujmuje istotę motywacji: „*Chodzi o to by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dla tego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej*”.

Źródło: *Encyklopedia Zarządzania*

Motywowanie według Z. Jasińskiego to oddziaływanie przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. Istotą motywacji jest kojarzenie subiektywnych dążeń pracowników z procesem realizacji zadań organizacji. Z kolei E. Skrzypek określa, że „motywacja stanowi siłę wewnętrzną, która pozwala osiągnąć sukces w każdej dziedzinie życia. Gwarantuje wspaniałą współpracę w zespole

i możliwość realizacji trudnych celów. Motywowanie to umiejętność wykorzystania energii dla rozwoju człowieka”.¹

Czynniki higieniczne – w koncepcji Fredericka Herzberga grupa czynników, które określają otoczenie pracy oraz mogą wpływać na niezadowolenie pracownika. Są to: kierunki działania i organizacja, zwierzchnicy, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, status, pewność pracy, życie osobiste i warunki pracy.

Morale – gotowość do wypełniania obowiązków, znoszenia trudów i niebezpieczeństw oraz poczucie odpowiedzialności i wiara w sukces.

Motywacja – zintegrowany zespół motywów. Suma wszystkiego, co popycha człowieka do działania. Wewnętrzna potrzeba i pragnienie – świadome, półświadome lub prawie nieświadomione – które wpływają na naszą wolę i wywołują określone decyzje i aktywności.

Motywatory – w koncepcji Fredericka Herzberga grupa czynników motywujących oraz pośrednio wpływających na satysfakcję pracownika. Są to: osiągnięcia, uznanie, awanse, możliwość rozwoju, odpowiedzialność, praca sama w sobie.

Ze względu na rodzaj stosowanych narzędzi, motywowanie można rozpatrywać w dwóch perspektywach²:

Motywowania materialnego – czyli w kategoriach procesu oddziaływania na człowieka za pomocą środków kształtujących całkowity dochód z pracy;

Motywowania pozamaterialnego – rozumianego jako proces oddziaływania na motywację człowieka wykorzystującego efekt właściwości psychicznych człowieka, odnoszący się do jego

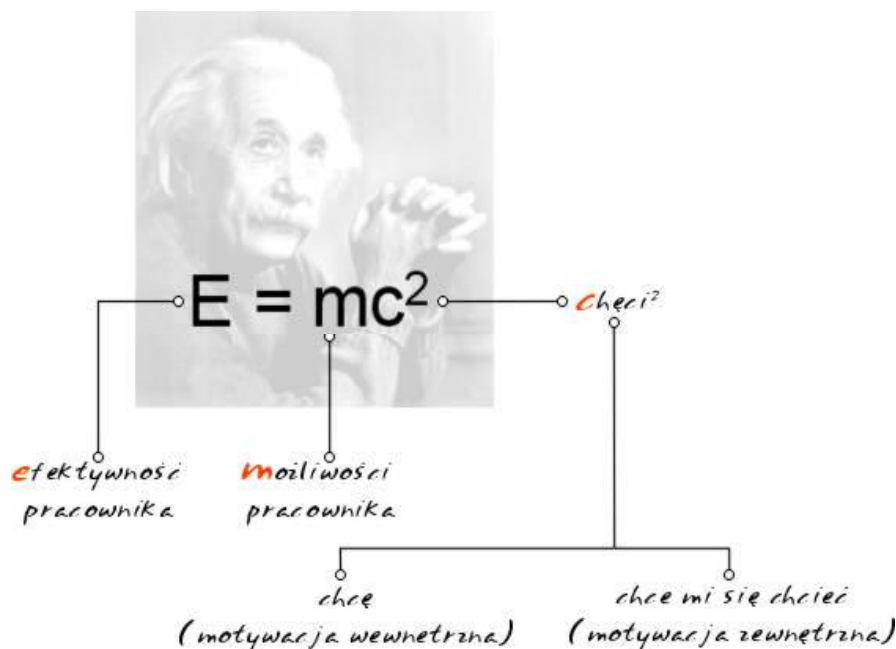
¹ Skrzypek E., TQM jako narzędzie zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, „Rudy i Metale Nieżelazne” 1999, nr 7.

² T. Kawka, Wynagradzanie pracowników, w: Zarządzanie kadrami pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2006.

motywacji wewnętrznej.

A. Pocztowski³ wyróżnia dwa rodzaje motywacji:

- **motywację wewnętrzną** (ujęcie atrybutowe) – określającą motywację jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający do osiągnięcia celów zawodowych;
- **motywację zewnętrzną** (ujęcie czynnościowe) – określającą motywację jako konfigurację zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości.



Do podstawowych narzędzi motywowania należą⁴:

Środki przymusu – cechują się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi;

Środki perswazji – polegają na zmienianiu postaw i zachowań ludzi oraz stanu ich umysłów. Są środkiem zmieniającym nie tylko osobowość człowieka, ale i jego sytuację;

Środki zachęty (bodźce) – określają nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Wynagrodzenia należą niewątpliwie do tej grupy.

³ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

⁴ S. Borkowska, op. cit.

Moduł 1. Wynagrodzenia zasadnicze

Ustalając poziom wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej dyrektor generalny urzędu w szczególności:

- 1) uwzględnia wynik wartościowania stanowiska pracy;**
- 2) uwzględnia ocenę pracy, w tym przede wszystkim poziom kompetencji i wyniki pracy;**
- 3) uwzględnia uwarunkowania rynku pracy;**
- 4) nie uwzględnia tych kompetencji pracownika, które nie są związane z jego zadaniami, ani w inny sposób nie mogą być przydatne dla funkcjonowania urzędu.**

(Załącznik do zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, część IV, pkt 1)

Dyrektor generalny urzędu zapewnia, aby różnice w poziomie wynagrodzenia zasadniczego pomiędzy stanowiskami pracy, wynikające z hierarchii stanowisk, motywowały do awansowania i rozwoju.

(Załącznik do zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, część IV, pkt 3)

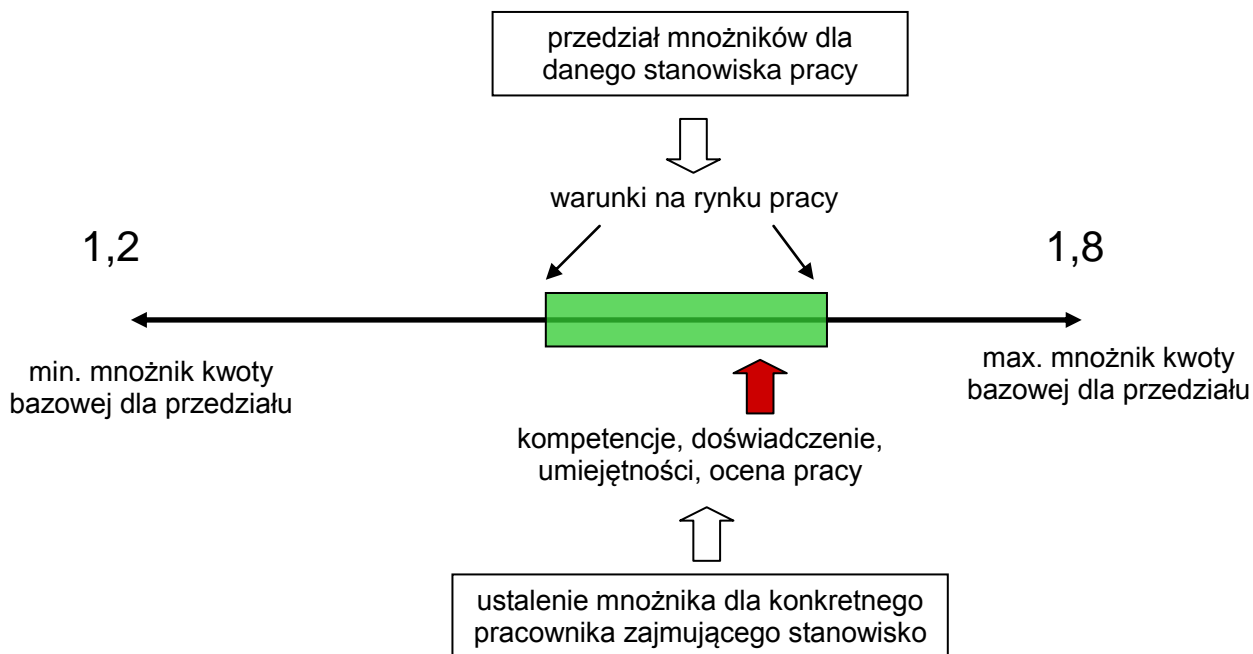
Wynagrodzenie zasadnicze członka korpusu służby cywilnej nie może być zmniejszane w związku z otrzymaniem dodatków.

(Załącznik do zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, część IV, pkt 2)

Ustalanie wynagrodzenia zasadniczego

Na podstawie wyników wartościowania stanowiska tworzy się przedziały punktowe. Powinny być utworzone w sposób, który odzwierciedla hierarchię stanowisk w urzędzie⁵. Każdy przedział punktowy ma przypisane minimalne i maksymalne wartości mnożnika kwoty bazowej dostępne dla zaszeregowanych stanowisk pracy. Ustalenie konkretnego mnożnika dla stanowiska pracy odbywać się powinno w oparciu o uwarunkowania rynku pracy oraz o ocenę pracy danego pracownika (patrz Rys.1).

⁵ Wytyczne dot. tworzenia przedziałów punktowych są zawarte w Zalecenia dotyczące kształtowania polityki wynagrodzeń w urzędach z uwzględnieniem wyników wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej są dostępne na stronie internetowej Służby Cywilnej w zakładce *Wynagrodzenie i wykorzystanie stanowisk pracy*.



Rysunek 1. Sposób ustalania wynagrodzenia zasadniczego w służbie cywilnej⁶

Moduł 2. Nagrody (Zasady przyznawania nagród)

„Uposażenie to pieniądze, które dajesz ludziom za to, że wykonują czynności, do jakich zostali zatrudnieni. Zaś nagrody i wyrazy uznania to coś, czym dziękujesz im za dodatkowy wysiłek, jaki podjęli z własnej inicjatywy“.

*Źródło: How to Profit from Merchandise
Incentives firmy Incentice.*

Standardy w obszarze motywowania zawarte w zarządzeniu w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej definiują szereg zaleceń dotyczących zasad oraz kryteriów przyznawania nagród w urzędzie, w szczególności zaleca się:

⁶ Opracowanie własne.

- 1) przyznawanie nagród za fakt szczególnie dobrego wykonywania obowiązków z uwzględnieniem ilości, jakości i złożoności wykonywanej pracy, a także samodzielności i zaangażowania pracownika;



Dobra praktyka!

- 1) *Zalatywanie przez pracownika spraw szczególnie skomplikowanych (wielowątkowych, obszernych, złożonych);*
 - 2) *Zalatywanie przez pracownika spraw pilnych, niespodziewanych (tzw. dodatkowych zadań) wymagających pełnej dyspozycyjności, w tym poza normalnymi godzinami pracy;*
 - 3) *Zalatywanie spraw przydzielanych w razie nieobecności innego pracownika;*
 - 4) *Udział w pracach zespołów i komisji działających w urzędzie;*
 - 5) *Wykonywanie pracy w sposób wzorcowy – charakteryzujący się między innymi:*
 - a) *konstruktywną współpracą z pracownikami w ramach komórki organizacyjnej i urzędu,*
 - b) *udzielaniem pomocy innym pracownikom w razie trudności w wykonywaniu zadań,*
 - c) *szczególną wnikliwością, starannością i samodzielnością,*
 - d) *wypracowaniem sobie opinii specjalisty, eksperta, osoby niezawodnej,*
-
- 2) stosowanie zróżnicowanego katalogu kryteriów przyznawania nagród, na przykład: praca w zespołach, wykonanie konkretnego zadania, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, mentoring;



Dobra praktyka!

- *Nagrody okresowe, nagrody specjalne, nagrody specjalne dla członków korpusu Prezydencji, nagrody roczne dla pracowników wyróżniających się (MŚ)*
- *Nagrody przyznawane w związku z Dniem Służby Cywilnej, zwane również na przykład nagrodami rocznymi dla pracowników wyróżniających się; DG ustala maksymalną liczbę pracowników, którzy mogą otrzymać nagrodę roczną (MŚ)*
- *Nagrody pozafinansowe:*
 - *Tytuł Pracownik Roku*
 - *Publikowanie podziękowań za szczególne zaangażowanie w pracę zawodową dla poszczególnych pracowników lub grup zadaniowych*
 - *Medale i odznaki honorowe (resortowe)*
- *Inne nagrody pozafinansowe: listy gratulacyjne, odznaczenia państwowe (GIS), statuetka z logo urzędu oraz umieszczonym imieniem i nazwiskiem wyróżnionego pracownika (Świętokrzyski UW)*

- 3) dostosowanie częstotliwości przekazywania bieżącej informacji zwrotnej do częstotliwości przyznawania nagród okresowych, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;



Dobra praktyka!

- *Kwartalne, półroczne, roczne.*
- *Wypłata nagród z funduszu następuje nie częściej niż trzy razy w roku, a w szczególnych przypadkach może nastąpić częściej. (MF)*
- *Nagrody są przyznawane nie rzadziej niż 2 razy w roku. (MSiT)*
- *Możliwość przyznania nagrody innej niż okresowe (np. indywidualnych, specjalnych, okolicznościowych) w każdym czasie, po zaistnieniu okoliczności uzasadniających jej przyznanie.*
- *Wypłata nagród z funduszu nagród dokonywana jest raz na kwartał w terminie do końca miesiąca następującego po kwartale, a w ostatnim kwartale roku przed jego zakończeniem. Wnioski o przyznanie pracownikom nagród z funduszu nagród kierownicy komórek organizacyjnych składają w terminie 15 dni po zakończeniu kwartału, a w IV kwartale do 10 grudnia. (IS w Białymstoku)*
- *imieniem i nazwiskiem wyróżnionego pracownika (Świętokrzyski UW)*

- 4) przekazywanie bieżącej informacji zwrotnej wszystkim pracownikom, także tym, którzy nie otrzymali nagrody okresowej, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;



Dobra praktyka!

Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do poinformowania pracownika o nieprzyznaniu nagrody okresowej, wysokości przyznanej nagrody oraz podania uzasadnienia swojej decyzji.

***Odmowa uwzględnienia wniosku lub obniżenie kwoty nagrody** następuje na piśmie w terminie 2 dni. Jest przekazywana bezpośrednio przełożonemu, który informuje o tym pracownika (US w Środzie Śląskiej).*

- 5) przyznawanie nagród niezwłocznie po upływie okresu, którego dotyczą lub po zakończeniu zadania, którego wykonanie jest nagrodzone;

- 6) przyznawanie nagród pracownikowi po konsultacji z bezpośrednim przełożonym;

7) ustalanie przez dyrektora generalnego urzędu nagród dla dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych w ścisłej współpracy z nadzorującym dane stanowiska pracy członkiem kierownictwa urzędu;



Dobra praktyka!

Członkowie Kierownictwa zapoznają dyrektorów komórek organizacyjnych oraz ich zastępców (...) z oczekiwanymi rezultatami ich pracy własnej oraz kierowanych przez nich zespołów, a także o wpływie stopnia realizacji tych zadań na ocenę ich pracy w danym kwartale. (MSZ)

8) informowanie osób kierujących pracownikami o ostatecznej decyzji dotyczącej przyznania lub nieprzyznania nagród podległym im pracownikom;



Dobra praktyka!

Dyrektorzy (...) każdorazowo informują nagrodzonych pracowników wykonujących obowiązki służbowe w kierowanych przez nich komórkach (...) o decyzjach w sprawie przyznania nagrody kwartalnej ze wskazaniem uzasadnienia przyznanej nagrody. Komórka organizacyjna właściwa w sprawach osobowych przekazuje pracownikowi kopię decyzji o przyznaniu nagrody, zaś jej oryginał włącza do akt osobowych nagrodzonego pracownika. Dyrektor komórki organizacyjnej właściwiej w sprawach osobowych poinformuje pisemnie wnioskodawców oraz osoby, którym przyznana została nagroda roczna lub nagroda specjalna o uzasadnieniu o dacie jej przyznania oraz jej wysokości.

9) różnicowanie wysokości nagród w celu zwiększenia ich waloru motywacyjnego;



Dobra praktyka!

- ***Środki na nagrody okresowe dzielone są między poszczególne departamenty po dokonaniu oceny okresu pod względem realizacji założonych celów i zadań (cele w systemie rocznym). Ocenę wykonania celów (proporcjonalnie do upływu okresu) i zadań dokonuje się po zakończeniu okresu i jest ona reprezentowana w ujęciu procentowym oraz ważonym. Zarządzenie regulujące kwestię nagród określa sposób ustalania celów oraz narzędzia: Arkusz celów i Arkusz oszacowania realizacji celów. Średnią wysokość nagrody okresowej dla 1 etatu uprawnionego w danym departamencie ustala się biorąc pod uwagę m.in. ocenę pracy Ministerstwa i ocenę pracy departamentu. (MSP)***
- ***Osoby przyznające nagrody otrzymują informację o kwocie przeznaczonyj do podziału na nagrody, która zostaje obliczona jako iloczyn liczby podległych pracowników oraz średniej przypadającej na 1 pracownika a także wskaźnika ustalonego dla danej grupy pracowników. Grupy pracowników i odpowiadające im wskaźniki określa zarządzenie kierownika urzędu, np.:***
 - *Kierownicy – wskaźnik 2,0*
 - *Osoby kierujące wieloosobowymi stanowiskami – wskaźnik 1,3*
 - *Samodzielne stanowiska pracy – wskaźnik 1,3*
 - *Pełnomocnik ds. jakości – wskaźnik 1,3*
 - *Pozostali pracownicy – wskaźnik 1,0 (US w Środzie Śląskiej)*

10) przedstawianie osiągnięć pracownika – z uwzględnieniem bieżącej informacji zwrotnej lub wyników oceny pracy pracownika – w uzasadnieniu wniosku o nagrodę;



Dobra praktyka!

Przyznanie nagrody poprzedzone sporządzeniem indywidualnej oceny pracownika zgodnie z ustalonym w tym celu Arkuszem kwartalnej oceny pracownika. Ocena dokonywana jest zgodnie z uwzględnieniem ustalonych obowiązkowych kryteriów oceny pracownika – pięć kryteriów z przypisanymi przedziałami punktowymi dla każdego kryterium z jednoczesnym włączeniem pracownika w proces oceny, którą poprzedza sporządzenie przez pracownika wykazu zadań wykonanych w danym kwartale. Wykaz zadań oraz kwartalna ocena pracownika powinny być dołączone do wniosku. Warunkiem przyznania pracownikowi nagrody jest uzyskanie ustalonej minimalnej liczby punktów, przy czym przyznanie „0” punktów w co najmniej jednym kryterium obowiązkowym wyklucza możliwość przyznania nagrody. (US w Środzie Śląskiej).

11) informowanie pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub wnioskującego o nagrodę – najlepiej w formie ustnej, w trakcie bezpośredniego spotkania – o wysokości przyznanej nagrody oraz podanie uzasadnienia swojej decyzji.⁷



Dobra praktyka!

Zaleca się, aby bezpośredni przełożony lub wnioskujący o nagrodę poinformował pracownika o wysokości przyznanej nagrody oraz podał uzasadnienie swojej decyzji, w szczególności zaleca się przekazanie informacji zwrotnej na temat efektów pracy pracownika. Zaleca się, aby informacja ta była przekazywana w trakcie bezpośredniego spotkania. W przypadku przyznawania w urzędzie nagród okresowych, należy podać informację zwrotną także pracownikom, którzy nie otrzymali nagród.

Powyższe zasady i kryteria nagradzania mają swoje odniesienie do **kluczowych zasad wynagradzania pracowników** (S. Borkowska)⁸ wynikających z teorii Zarządzania Zasobami Ludzkimi:

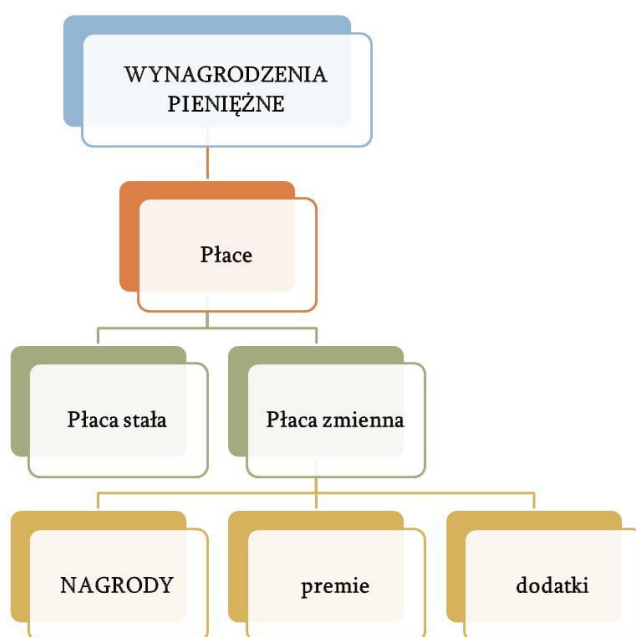
1. wielkość nagrody powinna być **proporcjonalna do wymagań i efektów pracy**, elementarnym warunkiem realizacji tej zasady jest **precyzyjny pomiar (ocena) wymagań i efektów pracy**,
2. poziom przyznawanych nagród powinien być **zróżnicowany** stosownie do konkretnych oczekiwań, pragnień i aspiracji pracowników oraz celów i oczekiwań organizacji - narzędzia i formy motywowania nie mogą być jednolite, lecz zróżnicowane,
3. motywowanie powinno mieć **charakter pozytywny**, tzn. **wynagradzane powinny być tylko efekty dobre, lepsze od przeciętnych lub najlepsze** - takie motywowanie sprzyja wyzwaniu inicjatywy i przedsiębiorczości, skłania do poprawy efektów pracy ponad

⁷ Zarządzenie w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej; Opisane przykłady dobrych praktyk pochodzą z Analizy wybranych zasad przyznawania nagród członkom korpusu służby cywilnej, DSC KPRM.

⁸ S. Borkowska, Wynagradzanie, w: Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

poziom minimalny, ułatwia zachowanie zróżnicowanej wysokości i częstotliwości gratyfikacji, co podnosi ich siłę motywacyjną, jak też ułatwia gospodarne i efektywne wykorzystanie ograniczonych środków na wynagrodzenia za pracę,

4. **częstotliwość (i wysokość) nagród** z tytułu pracy powinna być **zróżnicowana** - niejednakowa częstotliwość i wysokość gratyfikacji nawet w odniesieniu do tego samego pracownika wpływa korzystniej na poprawę efektów pracy niż wynagrodzenie ujednolicone;
5. podejście do motywowania powinno być **kompleksowe i systemowe** - podejście kompleksowe oznacza oddziaływanie na całokształt społeczno-ekonomicznych efektów pracy, rozpatrywanych z punktu widzenia społeczeństwa, organizacji i pracownika, zaś podejście systemowe - konieczność łącznego rozpatrywania i harmonizowania różnych narzędzi oraz obszarów oddziaływania na ludzi w procesie pracy (integrowanie polityki osobowej i zatrudnienia, organizacji pracy, planowania zadań, polityki społecznej oraz polityki płac);
6. w procesie wynagradzania powinna być zachowana **niewielka odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu**;
7. **wpływ pracownika na nagradzany efekt pracy powinien być widoczny** - pracownik może odpowiadać tylko za wyniki, które są od niego zależne i gdy stopień jego wpływu jest możliwy do oceny;
8. **pracownik powinien mieć zagwarantowany wolny wybór** zachowań a **zwłaszcza nagród** - oznacza to, że pracownikom w zamian za określone zachowanie należy oferować do wyboru zestaw równoważnych w wyrazie pieniężnym nagród, przy czym nie powinny być to wyłącznie nagrody pieniężne. Taki sposób nagradzania wpływa na lepsze dostosowanie nagród do potrzeb pracowników i zwiększa poczucie ich swobody przez stwarzanie im możliwości wyboru.



Rysunek 2. Miejsce nagród w systemie wynagrodzeń pieniężnych w teorii ZZZ.⁹

⁹ Opracowanie własne.

Główne cele wynagradzania to pozyskiwanie pracowników, motywowanie pracowników i utrzymanie pracowników. Bardzo ważne jest stworzenie w urzędzie systemu zarządzania nagrodami, który powinien być:

- obiektywny
- spójny
- elastyczny
- kompatybilny z celami urzędu
- sprawiedliwy
- kompleksowy
- powinien zaspokajać podstawowe potrzeby pracownika
- atrakcyjny dla pracownika
- różnorodny – nie każdy będzie się cieszył z tej samej nagrody
- permanentnie aktualizowany
- możliwy do osiągnięcia przez pracownika
- mierzalny (awansując pracownika zmieniamy mu stanowisko, a nie jedynie nazwę stanowiska)

Urzędy mogą konstruować własne kryteria dotyczące podziału i sposobu przyznawania nagród oraz powiązany z tym własny sposób dokonywania bieżącej oceny pracy wykonywanej przez pracownika z uwzględnieniem różnego poziomu szczegółowości. W tym zakresie każdy urząd może także stosować własne narzędzia oceny (np. karty oceny, karty monitoringu) i mechanizmy poprzedzające przyznanie nagród (np. ustalanie celów okresowych, mierników efektywnościowych).



Jakie kryteria przyznawania nagród stosuje się w moim urzędzie?

- praca zespołowa
- prowadzenie szkoleń wewnętrznych/mentoring
- zgłaszanie konstruktywnych sugestii dotyczących funkcjonowania urzędu
- wzorowa obsługa klienta
- frekwencja
- Inne/jakie:
- Inne/Jakie:
- Inne/Jakie:
- Inne/Jakie:

Demotywatory w polityce przyznawania nagród w urzędach:

- niejasne zasady
- nierówne traktowanie
- brak sprawiedliwości przy przyznawaniu nagród
- ustandaryzowanie niektórych nagród
- mało satysfakcjonujące nagrody
- brak indywidualizacji w procesie przyznawania nagród
- nierealność wykonania zadań

Case study

W oparciu o omówione wcześniej dobre praktyki w zakresie zasad i kryteriów przyznawania nagród w urzędzie – dyskusja (bądź pracę w grupach) na ich temat (np. wady i zalety proponowanych rozwiązań).

Pytania:

- A. *Jakie są zalety zaprezentowanych rozwiązań?*
- B. *Które z rozwiązań są możliwe do zastosowania w Twoim urzędzie?*

Moduł 3. Niematerialne narzędzia motywacyjne

Warto też pamiętać, że nagrody mogą przyjąć różne formy, nie tylko finansowe. Nagrodą jest każde wyróżnienie będące formą uznania za dobre wyniki w pracy.

Zaleca się wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak na przykład: stosowanie pochwał, wyróżnień, budowanie przyjaznej atmosfery zespołu, usprawnianie komunikacji, stwarzanie warunków do samorealizacji, kierowanie na szkolenia, powierzanie nowych, interesujących zadań, zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, optymalizowanie organizacji pracy.

(Załącznik do zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, część IV, pkt 8)

Nagrody pozamaterialne:

- Ukierunkowane na pracę:
 - organizacja pracy
 - charakter realizowanych zadań
 - partycypacja
 - delegowanie uprawnień
- Ukierunkowane na pracownika:
 - sprawiedliwa ocena
 - awans hierarchiczny
 - rozwój kwalifikacji
 - propagowanie pożądanego zachowań
 - wyrażenie uznania

TEORIE MOTYWACJI

Wszystkie teorie motywacji próbują **przewidywać zachowanie jednostki** i to stanowi ich główny cel. W wyjaśnieniu motywacji najważniejsze są odpowiedzi na dwa pytania:

- co powoduje wzbudzenie aktywności jednostki?
- co powoduje wybór kierunku działania?

Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych:

- 1) Teoria X i Y McGregora
- 2) Teoria hierarchii potrzeb Masłowa
- 3) Dwuczynnikowa teoria Herzberga
- 4) Teoria potrzeb McClellanda
- 5) Teoria sprawiedliwości
- 6) Teoria oczekiwań
- 7) Teoria wzmocnień
- 8) Zarządzanie przez cele (ZPC)

1. Teoria X i Y McGregora

McGregor przedstawił w swojej teorii X i Y przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej. W teorii X przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. Natomiast w teorii Y pokazuje człowieka jako nie stroniącego od pracy, a nawet widzącego w niej potencjalne sposoby własnego rozwoju.

W teorii X menedżerowie przyjmują następujące założenia:

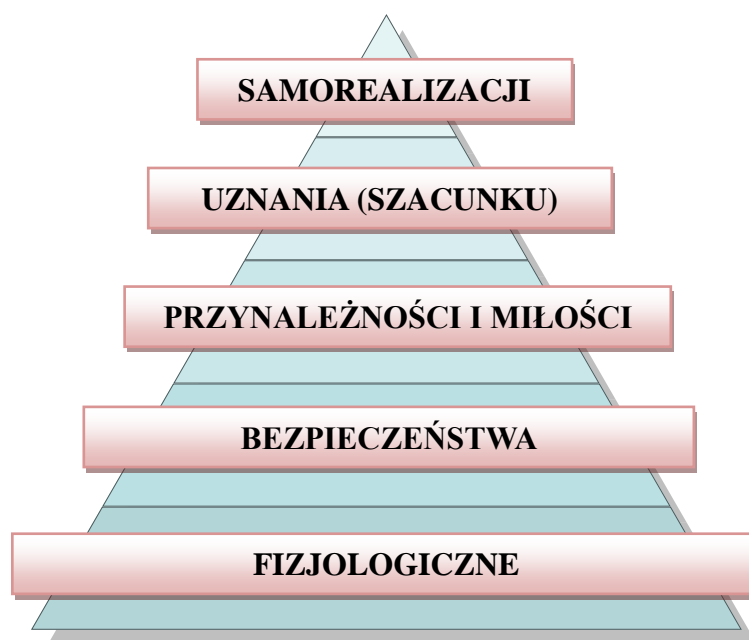
- Pracownicy z natury nie lubią pracy i w miarę możliwości starają się jej unikać.
- Ponieważ pracownicy nie lubią pracy, więc trzeba ich zachęcać, kontrolować lub grozić karą, aby osiągnąć pożądane cele.
- Pracownicy uchylają się od odpowiedzialności i gdy tylko to jest możliwe, wolą poddawać się formalnym decyzjom.
- Większość pracowników przedkłada bezpieczeństwo ponad wszelkie inne czynniki związane z pracą i wykazuje mało ambicji.

W teorii Y menedżerowie przyjmują następujące założenia:

- Pracownicy uważają pracę za rzecz tak naturalną jak odpoczynek lub rozrywka.
- Osoba zaangażowana w swoje zadania jest zdolna do kierowania własnym działaniem i do samokontroli.
- Przeciętny człowiek może nauczyć się akceptować odpowiedzialność, a nawet do niej dążyć.
- Umiejętność podejmowania słusznych decyzji, jest cechą szeroko rozpowszechnioną w populacji, a nie tylko przywilejem osób zajmujących się zarządzaniem.

2. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa

Teoria potrzeb Maslowa stanowiła źródło inspiracji dla wielu innych autorów. Hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, zaś potrzeby te tworzą logiczną hierarchię, którą można przedstawić następująco (w kolejności od potrzeb podstawowych do złożonych):



Rysunek 3. Piramida Maslowa.

- **Potrzeby fizjologiczne**

Zajmują najniższe miejsce w hierarchii potrzeb. Człowiek dąży do ich zaspokojenia w pierwszej kolejności. W firmie są na ogół zaspokajane poprzez odpowiednie płace i środowiskowe warunki pracy (np. oświetlenie).

- **Potrzeby bezpieczeństwa**

Zapewniają człowiekowi nienaruszalność oraz bezpieczeństwo, przede wszystkim pod względem emocjonalnym i psychicznym (np. pewność zatrudnienia, świadczenia ubezpieczeniowe).

- **Potrzeby przynależności i miłości**

Odnoszą się do procesów społecznych. Obejmują potrzebę miłości, przywiązania oraz akceptacji ze strony współpracowników. Dla większości ludzi potrzeby te zaspokajają rodzina, stosunki towarzyskie oraz przyjaźnie w pracy. Menedżer może przyczynić się do zaspokojenia tych potrzeb, dopuszczając społeczne relacje i dając pracownikom poczucie przynależności do zespołu pracowniczego.

- **Potrzeby uznania (szacunku)**

Człowiek pragnie zyskać uznanie we własnych oczach i w oczach innych ludzi. Jest mu potrzebny trwały i dobrze ugruntowany szacunek do samego siebie, pozytywna, zwykle wysoka ocena własnej osoby. Przekonanie o własnej wartości niekiedy opiera się na zasłużonym respekcie, niekiedy zaś na pochlebstwach. Do grupy tej zaliczona została potrzeba dokonania, kompetencji, niezależności, a także prestiżu, dominacji i znaczenia.

- **Potrzeby samorealizacji (samourzeczywistnienia)**

Zaspokojenie czterech pierwszych grup potrzeb nie zawsze przynosi człowiekowi pełne zadowolenie. Według Masłowa decydujący wpływ ma wtedy potrzeba samorealizacji, która obejmuje możliwość ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju człowieka.

Maslow formułuje dwie zasady – zasadę deficytu i zasadę rozwoju:

- **zasada deficytu** mówi o tym, że ludzie dążą do tego, żeby niezaspokojone potrzeby zaspokoić, a potrzeba zaspokojona przestaje działać jako motywator;
- **zasada rozwoju** mówi o tym, że w istocie zachowanie ludzi będzie motywowane przez najniższą w hierarchii niezaspokojoną potrzebę.

Należy zwrócić również uwagę, że zasada rozwoju oznacza tak naprawdę gradację ww. potrzeb. Jeżeli potrzeby podstawowe (fizjologiczne oraz bezpieczeństwa) nie zostały zaspokojone to motywowanie pracownika poprzez zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu jest nieskuteczne.

3. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Teoria motywacji, według której na zadowolenie i niezadowolenie ludzi wpływają dwa niezależne zestawy czynników – czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej:

Czynniki higieniczne - wpływające na niezadowolenie	Czynniki motywacyjne - wpływające na zadowolenie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jakość nadzoru ▪ Płaca ▪ Polityka firmy ▪ Fizyczne warunki pracy ▪ Stosunki z innymi ▪ Bezpieczeństwo pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Możliwości awansu ▪ Możliwości rozwoju osobistego ▪ Uznanie ▪ Odpowiedzialność ▪ Osiągnięcia

4. Teoria potrzeb McClellanda

McClelland wyodrębnił trzy podstawowe potrzeby pracowników:

- **Potrzeba władzy** - odnosi się do kontroli pracy własnej i innych, może mieć charakter pozytywny i negatywny.
- **Potrzeba przynależności** - dotyczy dostrzeganej u wielu ludzi potrzeby utrzymywania kontaktów społecznych i uzyskiwania aprobaty ze strony innych.
- **Potrzeba osiągnięć** - skłonnych do podjęcia dużej odpowiedzialności dla zdobycia sukcesu.

Kolejne swoje badania McClelland skupił wokół potrzeby osiągnięć, gdyż według niego stanowi ona jeden z najsilniejszych motywów do pracy. Pracownik, który chce pokazać, że jest lepszy od innych będzie miał dużą wewnętrzną motywację do jak najlepszego wykonania powierzonego mu zadania. Realizację tego celu traktował będzie jako duże swoje osiągnięcie, co w celu spotęgowania jego motywacji powinno być dostrzeżone przez zarządzającego.

5. Teoria sprawiedliwości

Teoria sprawiedliwego nagradzania J. Stacy Adamsa zwraca uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt mający wpływ na motywację. Ludzie zgodnie z tym podejściem przywiązują dużą wagę do sprawiedliwości społecznej, której kryteria subiektywnie ustalane są przez nich samych. Sprawiedliwość ta w nauce organizacji i zarządzania odnosi się do otrzymywania **adekwatnych nagród za wkład do wykonywanej pracy**. Wkład nie jest tu pojęciem jednoznacznie zdefiniowanym, może oznaczać nie tylko wysiłek, ale także doświadczenie, szkolenie, odpowiedzialność, umiejętności, ilość poświęcanego czasu.

O słuszności uzyskanej za pracę nagrody decyduje porównanie się pracownika z innymi. Rezultaty tych porównań mogą skłonić podwładnych do różnych zachowań, np. zmniejszyć wkład pracy

lub z niej zrezygnować.

Istnieją sytuacje, kiedy mimo odczuwania przez podwładnych niesłuszności nie następują zmiany w ich postępowaniu. Dowiedziono, że rzetelne i uczciwe wyjaśnienie przyczyn niesłusznego nagradzania łagodzi stany napięć i tym samym nie prowadzi do niekorzystnych konsekwencji w działaniu pracowników. Ludzie zatem będą tolerować pewną niesprawiedliwość nagradzania, jeśli procedury przy tym nagradzaniu będą postrzegane jako uczciwe.

6. Teoria oczekiwań

Teoria, zgodnie z którą siła tendencji do działania w określony sposób zależy od siły oczekiwania, iż działanie to przyniesie określony efekt i od atrakcyjności owego efektu dla działającej jednostki.

Z teorii oczekiwanej wartości wynikają następujące wnioski:

- poziom wydajności pracy jest uzależniony od sposobu motywowania pracowników;
- pracownik traktuje pracę jako środek służący do realizacji indywidualnych celów;
- jeśli wysoka wydajność będzie spostrzegana jako środek uzyskania wyższego wynagrodzenia, wtedy pracownicy będą wysoko wydajni, natomiast gdy do tego celu będzie prowadzić niska wydajność, pracownicy będą mało wydajni.

Jeśli osiągnięcie wydajności niezbędnej do uzyskania żadanego wynagrodzenia nie będzie dla pracownika możliwe, wtedy będzie on dążył do zmiany pracy.

7. Teoria wzmocnień

Teoria wzmocnienia to podejście do motywacji, które wyjaśnia rolę nagród jako czynników sprawczych zmiany lub utrzymywania się określonego zachowania. Motywowanie jest więc procesem mającym na celu modyfikację zachowań. W tym celu stosuje się szereg narzędzi opartych na wzmocnieniach: pozytywnym, unikaniu, wygaszaniu i karze.

Ze **wzmocnieniem pozytywnym** mamy do czynienia wtedy, gdy pożądane zachowanie zostanie odpowiednio wynagrodzone. Przyjemne dla pracownika konsekwencje skłonią go do powtarzania zachowań, które go do tych konsekwencji doprowadziły - może to być awans, pochwała czy ufundowany przez pracodawcę wyjazd rekreacyjny.

Uczenie **unikania** to uciekanie przez podwładnych od nieprzyjemnych następstw uznanych przez organizację za niewłaściwe zachowań jak przychodzenie zbyt późno do pracy.

Wygaszanie ma na celu redukcję zachowań niepożądanych aniżeli umacnianie działań pozytywnych. Efekt taki osiąga się przez reakcje neutralne, które ani nie każą ani nie nagradzają. Brak reakcji przełożonego powoduje wygaszenie niewłaściwych zachowań.

Najbardziej radykalną techniką modyfikacji i jednocześnie polecaną przez większość autorów tylko w wyjątkowych sytuacjach ze względu na ujemne skutki jest **karanie**. Zastosowanie karanie daje natychmiastowy efekt i nie jest skomplikowane, jednak nie wskazuje pożądanej ścieżki działania, wywołuje urazę, a czasem jest bodźcem do zemsty na adresacie kary.

W teorii zarządzania zostały opracowane następujące reguły modyfikowania zachowań pracowniczych:

- nie nagradzać wszystkich w jednakowy sposób;
- pamiętać, że brak reakcji również może modyfikować zachowania;
- poinformować podwładnych, co powinni zrobić, aby uzyskać nagrodę;
- powiedzieć podwładnym, co robią źle;
- nie udzielać kary w obecności innych;
- poszerzać zakres działania pracownika;
- być sprawiedliwym.

8. Zarządzanie przez cele (ZPC)

Menedżerowie, którzy chcą motywować pracowników, mogą zastosować konkretne strategie motywacyjne, wyprowadzane z jednej lub kilku teorii motywacji. Poza rozpowszechnionymi tradycyjnymi metodami i teoriami motywowania wyłaniają się ostatnio inne ciekawe podejścia np. podejście **samoregulacji**.

Podejścia te koncentrują się na wpływie celów na zachowanie. Większość teorii dotyczących motywacji wynikających z celów wychodzi w swych założeniach od procesu samoregulacji, który składa się z trzech komponentów:

- samoobserwacji
- samooceny
- samooddziaływania

Teorie samoregulacji wpłynęły na praktykę zarządzania. Oprócz propozycji dotyczących nowej organizacji pracy (zorientowanie na informację zwrotną, samokontrola itd.) zastosowano tzw. **zarządzanie przez cele** (*Management by Objectives*). Cały proces powinien być sformułowany w postaci celów indywidualnych i kierowany na podstawie procesu samokontroli. Na podobnej zasadzie motywacyjną rolę spełniają nowe metody zarządzania takie jak: **zarządzanie przez jakość** lub **idea organizacji uczącej się**.

ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE (ZPC)

Koncepcja wywodzi się z teorii McGregora. Stosowanie tej techniki jako narzędzia motywowania pracowników odbywa się w trzech etapach:

- 1) Wspólne wytyczanie celów dla pracownika, dokonywane przez niego samego oraz jego bezpośredniego przełożonego;
- 2) Pracownik sam opracowuje sposoby wykonania uzgodnionych wcześniej zadań, przy czym możliwy jest tu różny stopień swobody;
- 3) Następuje kontrola osiągniętych rezultatów w pracy w kontekście ustalonych wcześniej celów, połączona z analizą czynników wpływających na osiągnięty stopień realizacji celu.

W praktyce zarządzania można wyróżnić następujące etapy rocznego cyklu ustalania celów:

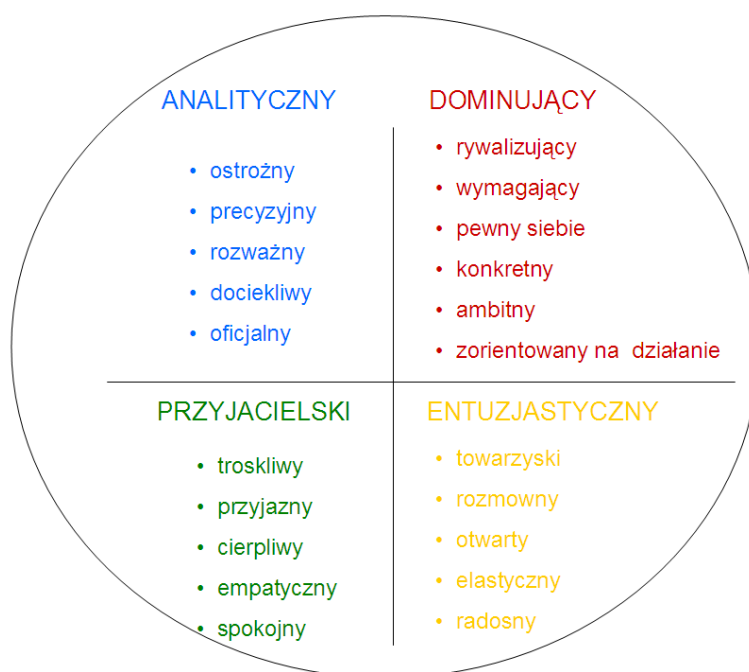
- 1) dyrekcja naczelna ustala ogólną strategię przedsiębiorstwa na najbliższy rok;
- 2) części planu strategicznego są następnie przypisane każdemu z działów;
- 3) kierownicy poszczególnych działów ustalają z każdym podwładnym ich rolę w realizacji ogólnego planu strategicznego:
 - a) kierownik przypomina ogólne linie planu strategicznego firmy,
 - b) przypomina również o celach działu,
 - c) podwładny proponuje swoje cele, które powinny być w zgodzie z polityką działu,
 - d) proponuje plan działania,
 - e) kierownik sprawdza skuteczność tego planu,
 - f) uzupełnia propozycje podwładnego,
 - g) kierownik wspólnie z podwładnym decydują o pierwszeństwie zadań i środkach,
 - h) redagują wspólnie plan działania,
 - i) na koniec, ustalają oceny pośrednie.

Otrzymane w ten sposób informacje stanowią podstawę do oceny pracownika, jak również do podjęcia działań korekcyjnych, w tym korekcji celów.

Typy osobowości a motywowanie

Stworzenie pierwszej typologii osobowości przypisuje się greckiemu lekarzowi Galenowi z Pergamonu. Jego duchowym patronem był nie kto inny jak słynny Hipokrates. W zależności od liczby i charakteru płynów ustrojowych w organizmie człowieka, Galen rozróżniał cztery rodzaje temperamentów sangwinika, choleryka, melancholika i flegmatyka. Teorie osobowości Galena przejął niemiecki filozof Immanuel Kant i włączył go do swego dzieła „Antropologie”. Największy wkład w teorii osobowości wniósł Carl Gustaw Jung. Według jego teorii, żaden z czterech rodzajów wymienionych wcześniej temperamentów nie jest mniej lub bardziej znaczący od pozostałych dwóch.¹⁰

Poniżej opisane zostały cztery podstawowe typy osobowości, podzielone według określonych cech.



Rysunek 4: Typy osobowości.¹¹

¹⁰ Materiały szkoleniowe Departamentu Służby Cywilnej KPRM z tematu pn. „Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych”.

¹¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych Departamentu Służby Cywilnej KPRM z tematu pn. „Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych”.

Jak motywować osoby o różnych typach osobowości

ANALITYCZNY	DOMINUJĄCY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przydzielać zadania związane z ustalaniem faktów, wg określonych procedur ▪ Przekazywać jasne, krótkie instrukcje ▪ Dawać konkretne zadania, określić czas ich wykonywania ▪ Pozostawić samodzielność w realizacji zadania ▪ Dawać możliwość pracy indywidualnej ▪ Stosować pochwały w kontakcie 1/1 ▪ Określić konkretny cel ▪ Zagwarantować odpowiednie materiały 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Określać cel każdego zadania ▪ Dawać do realizacji ambitne zadania ▪ Dawać do wykonania zadania krótkoterminowe, gdzie szybko widać efekt ▪ Chwalić na forum, przed wyższym kierownictwem ▪ Powierzyć odpowiedzialną rolę, zadania ponadstandardowe ▪ Dać swobodę działania – „wolną rękę” ▪ Powierzyć rolę kierownika
PRZYJACIELSKI	ENTUZJASTYCZNY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stosować indywidualne podejście ▪ Wczuć się w jego sytuację, wykazywać empatię ▪ Chwalić w obecności zaufanych osób ▪ Dawać wsparcie ▪ Uporządkowane środowisko pracy ▪ Brak presji czasu ▪ Praca zespołowa, ale ograniczona liczba osób ▪ Uwzględniać wrażliwość ▪ Precyzyjnie określać zadania ▪ Stwarzać dobrą atmosferę w pracy ▪ Nie zmuszać do działania wbrew jego wartościom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przydzielać pracę w zespole ▪ Zadania o charakterze kreatywnym ▪ Chwalić za wykonana zadanie na forum pracowników ▪ Często rozmawiać ▪ Często zmieniać zadania ▪ Zapewnić przyjazną atmosferę ▪ Spotkania integracyjne ▪ Powierzyć kreatywne zadania ▪ Nie narzucać rozwiązań

Moduł 4. Bieżąca informacja zwrotna

Bieżąca informacja zwrotna jest to ocena stopnia spełniania przez pracownika stawianych mu wymagań, osiągniętych wyników i sposobu realizacji zadań. Informacja zwrotna przekazywana pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego w określonym cyklu (na przykład kwartalnym), pełniąc funkcję ewaluacyjną, rozwojową i motywacyjną oraz stanowiąca wsparcie przy podejmowaniu decyzji kadrowych.

Dyrektor generalny urzędu wprowadzi system bieżącej informacji zwrotnej regularnie oceniającej wyniki pracy i sposób realizacji zadań członków korpusu służby cywilnej.

(Załącznik do zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, część IV, pkt 5)

Bieżąca informacja zwrotna jest też uważana za jedno z najskuteczniejszych działań wpływających na zaangażowanie pracowników, odgrywa więc kluczową rolę w budowaniu mechanizmów motywowania. Ludzie z natury lubią pracować dobrze,

zatem potrzebna im jest świadomość sensu wykonywanej pracy i poczucie „dobrze wykonanej roboty”. Szczere podziękowanie i okazanie pracownikowi uznania przez odpowiednią osobę

*„Wielkie umysły, podobnie jak wielkie serca,
idą tam, gdzie są doceniane“.*

-Robert McNamara



Dobra praktyka!

Największy wpływ na to, że pracownik odczuwa zadowolenie ze swojej pracy, ma jego przełożony. Jeśli chcesz, aby pracownicy poczuli się doceniani:

- *Mów ludziom, co zrobili dobrze, używaj jasnych i konkretnych komunikatów*
- *Powiedz pracownikowi, że swoją pracą pomaga urzędowi i innym ludziom, którzy w nim pracują*
- *Wezwij pracownika do siebie tylko po to, żeby mu osobiście podziękować*

w odpowiednim czasie może czasem zdziałać więcej niż gratyfikacje finansowe, certyfikaty czy nagrody pamiątkowe. Informacja zwrotna powinna być fundamentalnym procesem naprowadzającym ludzi w stronę najbardziej odpowiednich zachowań i działań, dlatego też bardzo istotne jest stworzenie systemowych rozwiązań mających na celu ocenę i przekazywanie informacji

zwrotnych pracownikom. Ważne jest także stałe komunikowanie oczekiwań urzędu wobec pracowników oraz stworzenie jasnych zasad wyboru pracowników zasługujących na wyróżnienie.

Konstruktywna informacja zwrotna przekazuje konkretne informacje, jest oparta na obserwacjach i może przyjąć dwie formy:

- informacja pozytywna
- informacja negatywna/korygująca

***Dobra praktyka!***

Część pracowników lubi otrzymywać bezpośrednie, publicznie wygłaszane słowa uznania. Warto pamiętać, że dobrze jest w takich sytuacjach chwalić za konkretne zachowania a nie tylko ich rezultaty. Uznanie jest głównym motywatorem do dobrej pracy. Chcąc zwiększyć pozytywne efekty przekazywania bieżącej informacji zwrotnej, warto zastosować poniższe zasady:

- *Awanse ogłaszać publicznie*
- *Podziękowanie pracownikowi za dobrze wykonaną pracę przekazywać w obecności jego współpracowników*
- *Chwalić zawsze szczerze, unikając pochwał przesadzonych*
- *Chwalić osoby, które potrafią docenić pracę innych ludzi i wyrazić dla niej swoje uznanie*

Udzielanie informacji pozytywnych jest oczywiście łatwiejsze, trudno jednak nie docenić roli informacji zwrotnych udzielanych na bieżąco w przypadku, gdy informacja na temat efektów pracy jest negatywna. Dzięki szybkiej informacji zwrotnej można zapobiec popełnieniu przez pracownika tego samego błędu.

Dodatkowo przekazywanie pracownikowi uwag od razu po wystąpieniu konkretnego zdarzenia pozwala omówić temat „na świeżo”.

***Dobra praktyka!***

Przy udzielaniu informacji zwrotnej, warto używać tzw. komunikatów „ja”, które kojarzone są z asertywnością. Jest to taki sposób wyrażenia własnego zdania, który nie narusza poczucia godności drugiej strony. Komunikat taki składa się zazwyczaj z trzech części: Ja czuję....., kiedy ty..... i dlatego chcę..... Zgodnie z tą zasadą zamiast powiedzieć: „Znów fatalnie się spisałeś nie oddając raportu na czas” lepiej przekazać następującą informację: „Czuję się zdenerwowany, kiedy spóźniasz się z raportem, ponieważ nie mogę wtedy wykonywać swojej pracy i dlatego chciałbym, żebyś następnym razem oddał mi raport na czas.”

Proponowane techniki udzielania korygującej informacji zwrotnej to technika „kanapki” i model FUO:

1. TECHNIKA „KANAPKI”

Forma w jakiej przekazujemy nasze spostrzeżenia może być skonstruowana w oparciu o tzw. technikę „kanapki”. W praktyce oznacza to **rozpoczęcie i zakończenie wypowiedzi pozytywnym stwierdzeniem, „pośrodku” umieszczając elementy z przekazem korygującym.**

Dając **na początku** spójny przekaz, że rozmówca wykonał świetną pracę, wprowadzamy go w pozytywną emocję, która umożliwi dalsze uczenie się, czyli tworzy podstawę naszej „kanapki”. Uczenie ma polegać na skupieniu uwagi na tym, co i jak można zrobić lepiej.

Środek wypowiedzi – nasz „kotlet” – nie jest wytykaniem błędów, które wywołują negatywne skojarzenia i bierną koncentrację na porażce, ale zachętą do skutecznego działania. Jest to pokazanie odbiorcy jaki efekt jego działań nas interesuje w przyszłości.

Na koniec warto zauważyć postęp, powiedzieć o tym co było bardzo dobre, zwracając uwagę zarówno na ogólne kwestie, jak i na te szczegółowe. Jest to górna warstwa naszej „bułki”, która pozostawia osobę w dobrych emocjach.

Dzięki zastosowaniu takiego modelu osoba, której dotyczy dana sytuacja już na początku może poczuć się dobrze. Poprzez wyrażenie pochwały można wprowadzić rozmówcę w stan sprzyjający motywacji. Ważne jest, aby na drugim etapie także nie koncentrować się na tym, co dana osoba zrobiła źle, ale na tym, co można było w danej sytuacji zrobić lepiej. Kanapkę zamyka się także stwierdzeniem pozytywnym. Prostym przykładem zastosowania metody kanapkowej przy udzielaniu informacji zwrotnej może być komunikat: „Widzę, że bardzo dbasz o porządek w dokumentacji. Zauważyłem, że na teczce z dokumentami z ostatniego miesiąca brakuje opisu zawartości. Jestem pewien, że jeśli go dodasz, wszystko będzie funkcjonowało super.”



Ćwiczenie – technika kanapki

A. **Podstawa**, czyli dolna warstwa bułki = pozytywne stwierdzenie lub odniesienie.

.....

2. **Kotlet** = pokazanie zmiany, która nas interesuje w zachowaniu drugiej osoby

.....

3. **Górna warstwa bułki** = pozytywne stwierdzenie lub odniesienie.

.....

B. INFORMACJA ZWROTNA W FORMIE FUO

Innym modelem stosowanym w komunikacji może być tzw. model FUO (Fakty + Ustosunkowanie + Oczekiwanie). W tym modelu ważne jest, by przekazać konkretne fakty, na których opiera się negatywne ustosunkowanie oraz przedstawić swoje oczekiwania w stosunku do podobnych sytuacji w przyszłości. Przykładowy komunikat zgodny z modelem FUO, to: „Umawialiśmy się, że do godziny 15 przygotujesz dla mnie raport, którego mimo tych ustaleń nie dostałem (stwierdzenie faktu). Musiałem wykonać tę pracę za Ciebie i zostać dłużej w pracy, co mi nie odpowiada (ustosunkowanie). Liczę na to, że następnym razem wykonamy pracę zgodnie z ustaleniami (oczekiwanie)”.



Ćwiczenie – technika FUO

1. **F – Fakty:** powiedz o faktach, konkretach (bez interpretacji).

.....

2. **U - Ustosunkowanie się:** jestem zaniepokojony, zirytowany, niepokoi mnie, zastanawia mnie, zaskoczyło mnie, martwi mnie, cieszy mnie, jestem pod wrażeniem.

.....

3. **O – Oczekiwanie:** czego oczekujesz od osoby następnym razem; następnym razem..., zależy mi..., oczekuję, że następnym razem...

.....

Istotą tak definiowanej informacji zwrotnej jest założenie, że jest konstruktywna i służy rozwojowi.

Case study

Przykładowe rozwiązania w zakresie „systemu bieżącej informacji zwrotnej” stosowane w urzędach.

Przykładowe i rekomendowane dla urzędów rozwiązania dotyczące bieżących ocen i monitorowania pracy zostały zaprezentowane w załącznikach. Załącznik A przedstawia formularz monitoringu realizacji zadań przez pracownika Ministerstwa Edukacji Narodowej, w załączniku B znajduje się Arkusz oceny półrocznej pracownika, natomiast w załączniku C Arkusz oceny częściowej pracownika Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Pytania:

- A. *Które z zaproponowanych rozwiązań uważasz za najbardziej przydatne?*
- B. *Jakie narzędzia związane z systemem bieżącej informacji zwrotnej są stosowane w Twoim urzędzie?*
- C. *Jakie znasz inne rozwiązania związane z wprowadzeniem systemu bieżącej informacji zwrotnej?*

Moduł 5. Godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym

Zaleca się wprowadzanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy, oraz innych rozwiązań umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.

(Załącznik do zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, część IV, pkt 7)

Właściwe relacje pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym odgrywają kluczową rolę w ocenie jakości życia i pracy. Brak równowagi pomiędzy czasem spędzonym w pracy a czasem spędzonym poza pracą, może w dłuższej perspektywie skutkować znacznym spadkiem wydajności, wypaleniem zawodowym, konfliktami i ogólnym spadkiem efektywności. Dużą rolę w kształtowaniu odpowiedniej równowagi pomiędzy tymi dwiema dziedzinami odgrywają pracodawcy poprzez kształtowanie organizacji pracy i organizacji czasu pracy. Programy działania zakładające wprowadzenie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy mają na celu umożliwienie pracownikowi połączenia pracy z innymi swoimi obowiązkami i aspiracjami.

Stosowane w praktyce rozwiązania dotyczące godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym mogą na przykład przybrać następujące formy:

- telepraca,
- indywidualny rozkład czasu pracy,
- praca w niepełnym wymiarze,
- przerwa na karmienie,
- pokój rodzica z dzieckiem,

Aby praca wykonywana w takich elastycznych warunkach przyniosła oczekiwane rezultaty, należy najpierw zastanowić się¹²:

- W jakim celu chcemy wykorzystać możliwość elastycznej organizacji pracy?
- Jakich efektów elastycznego wykonywania pracy oczekujemy w życiu zawodowym, a jakich w życiu prywatnym?
- Czy znamy zasady stosowania nowych form organizacji pracy/czasu pracy?
- Czy znamy wymogi, jakie stawiane są „elastycznym pracownikom” i reguły oceny ich pracy?
- Co zmieni się/powinno się zmienić w naszym życiu zawodowym i pozazawodowym, aby elastyczność przyniosła efekty, na które czekamy?



Korzystając z elastycznej organizacji pracy możemy spotkać się zarówno z pozytywnymi, jak i negatywnymi efektami takich rozwiązań.

ZALETY wprowadzania elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy		WADY wprowadzania elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy	
Dla pracownika	Dla urzędu	Dla pracownika	Dla urzędu

¹² „Elastyczne formy pracy, poradnik dla pracowników” Białystok 2007 – publikacja przygotowana przez ekspertów Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.

Case study

Rewolucja w MSW – tak wygląda praca marzeń?¹³

W Ministerstwie Spraw Wewnętrznych przygotowano i udostępniono specjalny pokój, przystosowany do pracy rodzica z dzieckiem. Rodzice, którzy nie mają z kim pozostawić swoich pociech, a ich praca w urzędzie jest niezbędna, mogą pracować w specjalnym pomieszczeniu, wyposażonym w sprzęt biurowy dla pracowników i kącik zabaw dla dzieci. W pokoju znajduje się także miejsce dla mam karmiących piersią.

Estetyczne, kolorowe i przyjazne (nie tylko najmłodszym pociechom, bo i tym starszym) wnętrze, odpowiednio przygotowane stanowiska pracy dla rodziców oraz miejsce wypoczynku dla pracujących przyszłych matek - pozwalają pogodzić pracę z obowiązkiem opieki nad dzieckiem w nagłych sytuacjach.

Z pokoju mogą korzystać wszyscy rodzice, którym sytuacja losowa nie pozwoliła danego dnia na pozostawienie dziecka pod opieką najbliższych lub przedszkola. Takie rozwiązanie pomaga im, chociaż na kilka godzin znaleźć wyjście z tej trudnej sytuacji. A wakacje to okres szczególnie trudny dla pracujących rodziców. Często rodzic jest zmuszony zabrać dziecko do biura, w którym pracują inne osoby. Dlatego przebywanie z pociechą i jednocześnie wykonywanie obowiązków służbowych w specjalnie przygotowanym do tego celu pokoju, jest alternatywą przy niespodziewanych zmianach planów. To także rozwiązanie przydatne i pozwalające realizować zadania bez stresu dla rodzica, jak i pozostałych współpracowników .

Pokój dla rodzica z dzieckiem znajduje się na parterze w budynku ministerstwa przy ul. Stefana Batorego 5. Znajdują się w nim dwa stanowiska pracy wyposażone w komputery oraz miejsce do zabawy dla dzieci. Dla dzieci przygotowano mały stolik z książkami, kolorowankami i bajkami. Dla maluchów jest również łóżeczko do spania i specjalne krzesło do karmienia.

Ministerstwo zadbało też o wystrój pomieszczenia. Pokój pomalowano w pastelowych, jasnych kolorach, są też naklejki z postaciami z bajek. Do tego miękki dywan, gdzie można układać puzzle, czy grać w gry planszowe.

Pytania:

- A. *Jakie widzisz plusy takiego rozwiązania jako pracodawcy?*
- B. *Jakie mogą być ujemne strony z punktu widzenia pracodawcy?*
- C. *Jak mogłoby wyglądać podobne rozwiązanie w Twoim urzędzie?*

¹³ TVP Parlament.

Literatura

- 1) S. Borkowska, Wynagradzanie, w: Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 2) „Elastyczne formy pracy, poradnik dla pracowników” Białystok 2007 – publikacja przygotowana przez ekspertów Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.
- 3) Skrzypek E., TQM jako narzędzie zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, „Rudy i Metale Nieżelazne” 1999, nr 7.
- 4) A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- 5) T. Kawka, Wynagradzanie pracowników, w: Zarządzanie kadrami pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2006.

Spis załączników

- A. Monitoring realizacji zadań przez pracownika Ministerstwa Edukacji Narodowej
- B. Arkusz oceny półrocznej pracownika
- C. Arkusz oceny cząstkowej pracownika Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego