

Ogólna informacja o aplikacji BinBin©

Aplikacja BinBin©, na podstawie której wykonana jest niniejsza ocena, przygotowana została głównie w celu umożliwienia wykonania oceny pracowników według zasad ModeluS© oraz szerszej koncepcji okresowej oceny pracowników opisanej w książce Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji.

Prezentowane wyniki powstały na podstawie wypełnienia arkusza BinBin© utworzonego wcześniej w ramach aplikacji BinBin© przez osobę uprawnioną do wyznaczania kryteriów oceny. Liczba i wybór kryteriów oceny (zachowań uwzględnionych w arkuszu oceny) były zależne od osoby definiującej arkusz.

Główne założenia strukturalnego modelu kompetencji - ModeluS©

Ocena kompetencji może się odbywać tylko na poziomie zachowań. To one precyzyjnie określają sposób i zakres funkcjonowania człowieka. Połączone ze sobą i powtarzające się zachowania tworzą większe kategorie, wyznaczające charakterystykę funkcjonowania ludzi. Kompetencje natomiast to jednostki definiujące te kategorie zachowań i nadające im powszechne uznane, choć umowne nazwy. Na obserwowane u ludzi zachowania mają wpływ czynniki wewnętrzne specyficzne dla każdego człowieka tj. osobowość, umiejętności, wiedza, doświadczenie, poglądy oraz czynniki sytuacyjne, czyli kontekst, w którym człowiek się znajduje.

Jeśli człowiek w stosunku do pewnych oczekiwań zewnętrznych ma braki w umiejętnościach, wiedzy czy doświadczeniu lub prezentuje odmienne niż oczekiwane poglądy czy rysy osobowości, to z reguły można to dostrzec w jego zachowaniach. Są one wówczas w jakimś zakresie odmienne od pożądanych. W takich sytuacjach mówi się o występowaniu u niego luki kompetencyjnej.

Luka kompetencyjna jest jednak zawsze definiowana w oparciu o specyficzne normy funkcjonujące w konkretnym środowisku zewnętrznym. Z tego powodu kompetencja jako zjawisko psychologiczno-socjologiczne ma wartość zmienną i dynamiczną. Zależy zarówno od oczekiwań danego środowiska, jak i od osoby, która w tym środowisku funkcjonuje. Jednakże niepożądane zachowania obserwowane u pracownika w danym środowisku nie zawsze są wynikiem luki kompetencyjnej. W świetle założeń ModeluS© mogą być one między innymi skutkiem obniżenia motywacji zewnętrznej, czyli wynikiem zaistnienia pewnej bariery ograniczającej pracownikowi chęć do pełnego angażowania się w wykonywaną pracę. W takiej sytuacji efekt obserwowany jako luka kompetencyjna będzie w rzeczywistości zablokowaniem zachowań pozytywnych spowodowanym przez sytuację zewnętrzną.

Z tej przyczyny element, którym jest zaangażowanie, powinien być uwzględniany w ocenie kompetencji jako czynnik determinujący całościowy obraz ocenianych kompetencji, a nie jako jeden z

elementów ocenianych w ramach całego modelu. Zaangażowanie jest efektem pozytywnej interakcji motywacji wewnętrznej i zewnętrznej i jako takie warunkuje wykorzystywanie zasobów zawartych w kompetencjach pracownika. Ponadto charakter realnej luki kompetencyjnej jest zależny od źródła jej pochodzenia. Inne jest znaczenie i sposób eliminowania luki pochodzącej z obszaru niedopasowania aspektów osobowościowych do wykonywanej pracy, a zupełnie inne w przypadku luki, której źródłem jest brak koniecznej wiedzy lub umiejętności. Zachowanie negatywne lub brak zachowań pozytywnych nie jest jednoznaczną informacją o luce kompetencyjnej. Stanowi tylko informację o tym, że w danym aspekcie istnieje pewien problem, który trzeba zdefiniować i na tej podstawie dalej reagować. Negatywne zachowanie jest tylko sygnałem, symptomem, który trzeba zrozumieć. Konsekwencją przyjętych zasad ModeluS© jest przede wszystkim jakościowa i bardzo zindywidualizowana ocena kompetencji. Podstawowa zasada przyjęta w prezentowanym podejściu głosi, że rozwój pracownika można kontrolować tylko wówczas, gdy jest możliwość precyzyjnego określenia braku lub nadwyżki kompetencji oraz ich źródła (w obecnej wersji aplikacji nie jest uwzględniana ocena potencjału).

Pomimo, że aplikacja BinBin© jest narzędziem przygotowanym do oceny kompetencji pracownika, uwzględniona jest w niej także kategoria PRODUKTYWNOŚĆ/WYDAJNOŚĆ, która bezpośrednio odnosi się do wyników pracy. Stanowi ona tylko jedną pozycję i wymaga jedynie określenia na podstawie wiedzy zaczerpniętej z innego narzędzia oceny, czy poziom i zakres zrealizowanych zadań jest zadawalający czy nie. W aplikacji nie dokonuje się zatem oceny wyników pracy, lecz jedynie się je uwzględnia. Jest to niezbędne do ustalenia oceny całościowej, czyli poziomu efektywności pracownika. Ocena samych kompetencji jest niewystarczająca, tak samo, jak niewystarczająca jest ocena samych wyników pracy. Pełna ocena pracownika wymaga zestawienia wyników jego pracy jako wymiernego efektu jego wysiłków ze sposobem, w jaki ten wynik osiągnął. Oczekiwany stan, to równowaga między tymi wymiarami, czyli sytuacja, w której pracownik osiąga zadawalające rezultaty pracy jednocześnie prezentując pożądane zachowania i postawy. Każda nierównowaga między tymi aspektami to podstawa do analizy i szukania przyczyn takiej sytuacji. Pomocne w tej analizie są dwie bazy wspierające interpretację wyników oceny w aplikacji BinBin©.

Przygotowanie informacji zwrotnej po ocenie oraz decyzje nt. planowania rozwoju pracowników wymagają zatem odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- **Jakie wskaźniki informują o ewentualnej luce kompetencyjnej?**
- **Czy na pewno występuje realna luka kompetencyjna, czy może poprawa jest kwestią innego oddziaływania niż wsparcie w podnoszeniu kompetencji?**
- **Jeśli to realna luka, to jakie jest jej źródło/powód występowania?**
- **Czy przy zaobserwowanym poziomie kompetencji pracownik osiągnął założony efekt swej pracy?**

Dopiero po udzieleniu odpowiedzi na powyższe pytania można zdecydować, jakie wybrać oddziaływania lub działania rozwojowe, by osiągnąć w danej chwili maksymalne dopasowanie do stanowiska pracy, a w perspektywie czasowej stały rozwój pracownika.

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin©**

Wyniki aplikacji BinBin© koncentrują się zatem przede wszystkim na zachowaniach, ukazując ich zestawienie z podziałem na zachowania pożądane i niepożądane, a także z odwołaniem do umownie zdefiniowanych kompetencji. Do zachowań niepożądanych przypisane są ich możliwe przyczyny. Widoczne w arkuszu wyników przyczyny to baza powstała po usunięciu z bazy pełnej przez osobę wykonującą ocenę 'tych przyczyn, które uznała za nieadekwatne w przypadku interpretacji zachowań osoby ocenianej. Do pozostawionych, prawdopodobnych przyczyn pojawiania się niepożądanych zachowań u ocenianego dołączone są kolejne informacje nt. rekomendowanych działań korygujących.

Poszczególnym aspektom ocenianych kompetencji poświęcone są kolejne rozdziały arkusza wyników.

Przeglądając wyniki oceny zawarte w arkuszu BinBin© proszę pamiętać o konieczności analizy układu negatywnych zachowań, ich potencjalnych źródeł oraz dopasowaniu odpowiednich działań korygujących.

W tym celu proszę się stosować do przewodniej zasady aplikacji:

Oceniaj to, co **widzisz**, nie to, co nazywasz;
zrozum, co widziałeś, zanim wydasz sąd



Wyniki oceny metodą BinBin© - Hieronim Fulltest

A. Wyniki oceny - kompetencje i przypisane do nich zachowania

PODSUMOWANIE WYNIKÓW		
	Liczba wskaźników zachowań, uwzględnionych w ocenie, w tym:	152
(+)	Liczba zachowań pozytywnych	85
(-)	Liczba zachowań negatywnych	63
(?)	Liczba zachowań bez oceny	4

Wyniki oceny pracownika z perspektywy poszczególnych kompetencji

Dobra organizacja pracy własnej

- (+) Powierzone zadania wykonuje w wyznaczonym czasie (zadania wykonuje terminowo)
- (+) Na spotkania i inne zaplanowane wydarzenia przybywa w wyznaczonym czasie (jest punktualny)
- (+) Powierzone zadania wykonuje w sposób kompletny, pełny: bez braków, pominięć, niedopatrzeń
- (+) Powierzone zadania wykonuje poprawnie - zgodnie z oczekiwanymi standardami, bez błędów
- (+) Powierzone zadania wykonuje osobiście, nie wykorzystuje do tego innych
- (+) Powierzone zadania wykonuje samodzielnie, niezależnie od innych - bez nadmiernej pomocy
- (+) Powierzone zadania wykonuje bez konieczności nadmiernego nadzoru / kontroli (motywowania, przypominania)
- (+) Ma kontrolę nad powierzonymi zasobami (umie szybko dotrzeć do powierzonych zasobów, np informacji, dokumentów, przedmiotów)

Podejmowanie decyzji / szybkość reagowania

- (+) Podejmuje decyzje zdecydowanie i pewnie - nie unika ich, nie odwleka w czasie (np przez wskazywanie niesprzyjających okoliczności)
- (+) Powierzone decyzje podejmuje osobiście - nie zrzuca ich na inne osoby / nie obarcza nimi innych
- (+) Powierzone decyzje podejmuje samodzielnie, nie szuka możliwości dzielenia się odpowiedzialnością
- (+) Podejmowane decyzje umie uzasadnić, wskazując zakładane korzyści i przemyślany plan działania (podejmowane decyzje nie są pochopne lub pozorne / na pokaz)
- (-) Podejmowane decyzje są nietrafne, nie przynoszą korzyści, nie sprzyjają osiągnięciu celów

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy'

Aplikacja **BinBin**©

- (+) Podejmuje decyzje we właściwym czasie
- (-) Ma trudności w podejmowaniu decyzji w nowych, nieznanym warunkach
- (-) Ma trudności w podejmowaniu decyzji nowych, które wcześniej się nie pojawiały
- (+) Bez trudności podejmuje decyzje dotyczące zagadnień trudnych i złożonych o poważnych konsekwencjach

Rozwiązywanie problemów

- (-) Ucieka przed rozwiązywaniem problemów, np przez ich zaprzeczenie, bagatelizowanie, spłykanie
- (+) Problemy rozwiązuje osobiście - nie zrzuca rozwiązywania problemów na inne osoby / nie obarcza nimi innych
- (+) Rozwiązuje problemy samodzielnie, bez nadmiernej pomocy i/lub kontroli ze strony innych
- (+) Nie unika sytuacji, w których trzeba rozwiązywać problemy
- (-) Rozwiązuje problemy w sposób nieefektywny (nieprzynoszący korzyści) / pozorny
- (+) Rozwiązuje problemy w odpowiednim czasie (rozwiązanie powstaje na czas)
- (+) Bez trudności rozwiązuje problemy w nowych okolicznościach, w nieznanym sytuacjach
- (-) Ma trudności w rozwiązywaniu problemów nowych, które wcześniej nie występowały
- (-) Ma trudności w rozwiązywaniu problemów poważnych i złożonych
- (+) Nie ma trudności w rozwiązywaniu problemów o poważnych konsekwencjach

Porozumiewanie się w formie ustnej

- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób niezrozumiały; odbiorcy mają problem w zrozumieniu samej wypowiedzi, gubią się w treści i nie umieją nadać jej znaczenia i celu
- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób niejednoznaczny; odbiorcy mają wątpliwości, o co chodzi w przekazie, gdyż wynikają z niego różne znaczenia i cele
- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób niepełny, fragmentaryczny; powoduje tym blokady w komunikacji lub wprowadza nieporozumienia
- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób zniekształcony w stosunku do informacji źródłowej / oryginalnej; wprowadza przez to nieporozumienia
- (+) W przekazywanych informacjach ustnych wskazuje ich cel, status i wagę
- (+) W przekazywanych informacjach ustnych wskazuje źródło tych informacji
- (-) W rozmowie nie upewnia się, że to, co przekazał ustnie, zostało dobrze zrozumiane
- (+) Dbą o to, by przekazywane informacje ustne trafiały do właściwych osób i tylko do właściwych osób (nie rozszerza bez potrzeby grona adresatów)
- (+) W rozmowie informuje o niezrozumieniu odbieranej informacji ustnej, a w sytuacji niepewności co do jej zrozumienia dopytuje nadawcę, precyzuje jej znaczenie (nie dokonuje samodzielnych interpretacji)
- (-) Nie upewnia się, jaki jest cel, status i waga odbieranej informacji ustnej

- (?) Brak obserwacji, jeżeli chodzi o zakres sprawdzania źródła odbieranego przekazu ustnego

Porozumiewanie się w formie pisemnej

- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób niezrozumiały; odbiorcy mają problem w zrozumieniu samej treści, gubią się w niej i nie umieją nadać jej znaczenia i celu
- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób niejednoznaczny; odbiorcy mają wątpliwości, o co chodzi w przekazie, gdyż wynikają z niego różne znaczenia i cele
- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób niepełny, fragmentaryczny. Powoduje tym blokady w komunikacji lub wprowadza nieporozumienia
- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób zniekształcony w stosunku do informacji źródłowej / oryginalnej; wprowadza przez to nieporozumienia
- (-) W przekazywanych informacjach pisemnych nie wskazuje ich celu, statusu i wagi
- (+) W przekazywanych informacjach pisemnych wskazuje źródło tych informacji
- (-) Przekazując informację pisemną, nie pozostawia odbiorcy możliwość dopytania, sprecyzowania czy upewnienia się, że to, co przekazał, zostało dobrze zrozumiane
- (+) Dbą o to, by przekazywane informacje pisemne trafiały do właściwych osób i tylko do właściwych osób (nie rozszerza bez potrzeby grona adresatów)
- (-) W przypadku niezrozumienia odebranej informacji pisemnej nie informuje o tym nadawcy i nie precyzuje jej znaczenia; dopytany o jej rozumienie lub komentarz - dokonuje własnych interpretacji
- (-) Nie upewnia się, jaki jest cel, status i waga odbieranej informacji pisemnej
- (-) Nie upewnia się, jakie jest źródło odbieranej informacji pisemnej

Odpowiedzialność

- (-) Podejmuje się działań, które nie mieszczą się w jego możliwościach
- (+) Podejmuje się tylko takich działań, które mieszczą się w jego uprawnieniach
- (-) Nie ponosi winy za wydarzenia, które nie powinny nastąpić, a które dotyczą jego osoby (nie umie się do nich odnieść jak do konsekwencji swych działań)
- (-) Nie podejmuje działań na rzecz naprawy swoich błędów i negatywnych konsekwencji swych wcześniejszych czynów
- (-) Nie wyciąga wniosków z popełnionych błędów i negatywnych konsekwencji swych działań i tym samym powtarza błędy
- (+) Jest w stanie wskazać cel podejmowanych przez siebie zadań i określić planowany ich przebieg (podejmowane działania są przemyślane)
- (-) Nie jest w stanie określić możliwych konsekwencji swych działań i ewentualnego ryzyka z nimi związanego
- (+) Jest w stanie uzasadnić podjęte działania przez wskazanie korzyści, jakich mają dostarczyć

Zdyscyplinowanie / sumienność

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy'

Aplikacja **BinBin**©

- (+) Przestrzega zasad postępowania (relacje, postawy)
- (-) Nie przestrzega procedur zawodowych (reguł wykonywania zadań, przepisów, regulaminów)

Konsekwencja / wytrwałość w działaniu

- (+) Wytrwale dąży do celu bez względu na napotymane przeszkody
- (+) Nie poddaje się w sytuacji niepewności osiągnięcia założonego celu
- (+) Nie poddaje się przy zniechęcającej postawie otoczenia

Stanowczość / pewność siebie / asertywność

- (-) Nie ma przekonania do słuszności wypowiedzianych opinii i podejmowanych działań
- (-) Niepewnie wypowiada swe zdanie, waha się, nie argumentuje swych działań
- (-) Nie podejmuje obrony swego zdania i nie działa na rzecz podtrzymania swej opinii czy działania (szybko ulega, wycofuje się w skutek opinii innych)
- (-) Nie komunikuje swych potrzeb, nie dochodzi swych praw

Przekonywanie / wywieranie wpływu

- (+) Przejawia naturalną aktywność mającą na celu nakłonienie innych do przyjmowania jakiegoś punktu widzenia
- (-) Nie przejawia aktywności mającej na celu nakłonienie innych do podejmowania konkretnych działań
- (-) Jest nieskuteczny w nakłanianiu innych do podejmowania wskazanych działań
- (-) Jest nieskuteczny w nakłanianiu innych do przyjmowania wskazanego punktu widzenia

Czułość / ostrożność

- (-) Nie sprawdza informacji, zanim uzna je za wiarygodne i warte przekazania lub wykorzystania (jest łatwowierny i nieostrożny w zakresie przekazywania i wykorzystywania pozyskanych informacji)
- (-) Nie sprawdza nieznanym osobom, zanim uzna je za wiarygodne (jest łatwowierny i nieostrożny w budowaniu zaufania)

Utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem

- (+) Nie wchodzi z innymi w konflikty, nie wszczyna kłótni
- (+) Nie włącza się w konflikty, których jest obserwatorem (nie poszerza istniejących konfliktów)
- (-) Robi innym złośliwości
- (?) Brak obserwacji, jeżeli chodzi o poziom tendencji do plotkarstwa

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin**©

- (+) Nie neguje i nie krytykuje jedynie w celu zablokowania czyjegoś działania i zaznaczenia swojej pozycji

Lojalność / etyczna postawa / uczciwość / prawość (ogólnie)

- (-) Nie jest prawdomówny, nie jest szczerzy
- (+) Nie korzysta w sposób dobrowolny z cudzej własności
- (-) Nie szanuje cudzej własność - zarówno materialnej, jak i intelektualnej
- (+) Dotrzymuje złożonych obietnic i zobowiązań; jest godny zaufania; można na nim polegać
- (-) Działa niezgodnie z prezentowanymi zasadami (jest hipokrytą / oportunistą)
- (+) Wzbudza zaufanie u innych
- (+) Nie nadużywa władzy / pozycji
- (+) Nie stosuje wrogich i agresywnych form oddziaływania, np. szantażu, zastraszania, wyśmiewania, poniżania, ataków słownych czy zagrażających gestów

Lojalność / etyczna postawa / uczciwość prawość (względem organizacji)

- (-) Podejmuje działania niezgodne z prawem
- (+) Nie podejmuje działań narażających organizację na straty finansowe
- (+) Dbą i szanuje własność i zasoby firmy
- (-) Podejmuje działania wpływające na negatywny wizerunek firmy
- (+) Nie podejmuje działań niekorzystnych dla ogółu pracowników zatrudnionych w firmie, w tym działań zagrażających ich bezpieczeństwu czy powodujących u nich dyskomfort

Optymizm

- (+) Dostrzega i wskazuje innym pozytywne elementy każdej sytuacji i możliwe korzyści
- (+) Prezentuje argumenty wzbudzające u innych nadzieję na korzystny bieg wydarzeń

Otwartość na zmiany / otwartość na nowości i uczenie się

- (+) Wspiera wprowadzane zmiany nawet, gdy nie jest ich inicjatorem

Inicjatywa

- (+) Wskazuje nowe cele i zachęca do ich wspierania i realizacji (pobudza ludzi do działania)
- (+) Spontanicznie rozpoczyna pewne działania i zachęca innych do ich realizacji

Inicjatywa w zakresie zmian

- (-) Nie zgłasza żadnych propozycji zmian

Innowacyjność

- (-) Nie dostrzega nowych związków między obserwowalnymi faktami i nie proponuje na ich podstawie nowych sposobów działania
- (-) Nie formułuje wniosków wychodzących poza znane, wykorzystywane schematy
- (-) Do zagadnień podchodzi w typowy, znany sposób / nie widzi rzeczy w nowatorskiej perspektywie

Cierpliwość

- (+) Jest w stanie wielokrotnie powtarzać pewne działania, by osiągnąć cel (w sytuacji wielokrotnych powtórzeń zachowuje spokój i normalny poziom działania)
- (+) Jest w stanie długo oczekiwać na założony efekt lub wydarzenie (długi czas oczekiwania nie wprowadza go z równowagi i nie wpływa na niego negatywnie)

Opanowanie / odporność na stres

- (+) W trudnych, stresujących sytuacjach pozostaje skupiony na konstruktywnym działaniu (nie wpada w panikę, nie rozprasza się, nie pozostaje bierny czy bezradny)
- (+) W trudnych, stresujących sytuacjach zachowuje się w sposób opanowany - nie podnosi głosu, nie jest nadaktywny czy roztargniony
- (-) W trudnych, stresujących sytuacjach widoczne są u niego typowe dla stresu objawy fizjologiczne
- (-) Trudne, stresujące sytuacje powodują u niego spadek poziomu działania

Zrównoważenie emocjonalne

- (+) Nie reaguje spontanicznie i emocjonalnie - do codziennych sytuacji podchodzi z dystansem, najpierw je rozpoznaje, potem reaguje
- (-) Przy ocenie wydarzeń i ludzi nie bierze pod uwagę różnych perspektyw, nie analizuje
- (-) Trudno powiedzieć, jakie zasady i wartości prezentuje w wydawaniu swych opinii - nie odwołuje się do nich w sposób stały, nie prezentuje w tym zakresie pewności i zaufanie do siebie samego

Rozwiązywanie i/lub łagodzenie konfliktów interpersonalnych

- (+) W sytuacji, gdy jest stroną konfliktu, podejmuje działania na rzecz omówienia jego przyczyn lub ich wyjaśnienia
- (+) W sytuacji, gdy jest stroną konfliktu, zachęca innych zaangażowanych w konflikt do szukania wspólnego porozumienia
- (+) W sytuacji, gdy jest obserwatorem konfliktu, nie pozostaje bierny, lecz podejmuje działania na rzecz wyjaśnienia sprawy, pomaga w porozumieniu

Poprawność językowa

- (-) Robi błędy w zakresie gramatyki i stylistyki
- (+) Używa słów w poprawnym znaczeniu

Prowadzenie dyskusji

- (-) W dyskusji prezentuje swoje opinie w sposób chaotyczny i nieprzygotowany
- (+) Podczas dyskusji nie przerywa wypowiadającym się osobom
- (-) Podczas dyskusji odwołuje się do wypowiedzi innych w sposób nieadekwatny, burząc jej spójność, wprowadzając dezorganizację
- (-) Podczas dyskusji burzy jej porządek przez zmianę celu czy tematu rozmowy lub przez niezwiązane dygresje)
- (+) Podczas dyskusji unika odwoływania się do argumentów dot prywatności innych uczestników
- (?) Brak obserwacji, jeżeli chodzi o sposób definiowania dyskusji i rozumienia jej celu

Elokwencja

- (-) Stosuje wąski i ubogi zasób słów
- (+) Ma łatwość, płynność wypowiadania się / formułowania myśli
- (-) Ma trudności w formułowania wypowiedzi na wiele sposobów
- (-) Nie stosuje lub nieadekwatnie stosuje w wypowiedziach odwołania, dygresje, porównania i inne formy językowe wzbogacające wypowiedziane treści

Kultura osobista

- (+) Zachowuje się stosownie do sytuacji, spełniając oczekiwania swojego środowiska pracy
- (+) Wygląda stosownie do sytuacji, spełniając oczekiwania swojego środowiska pracy
- (+) Używa zwrotów grzecznościowych - zarówno w kontakcie ustnym, jaki i pisemnym
- (-) Używa niestosowne zwroty, słowa i/lub gesty
- (-) W kontakcie z innymi nie zachowuje stosownego dystansu, nie prezentuje wymaganego szacunku (np. bywa wścibski, ciekawski; stosuje niestosowne komentarze)

Nastawienie rynkowe / nastawienie na klienta zewnętrznego

- (+) Posiada wiedzę nt pozycji rynkowej firmy i jej uzależnień od konkurencji i trendów rynkowych
- (+) Zna praktyki konkurencji w zakresie wykonywanych przez siebie zadań
- (+) Zna powiązania wykonywanych przez siebie zadań z realizacją strategii firmy
- (+) Zna potrzeby klientów zewnętrznych w zakresie związanym z wykonywanymi przez siebie zadaniami

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin**©

- (+) Zna znaczenie wykonywanych przez siebie zadań dla poziomu zadowolenia klienta zewnętrznego

Nastawienie na jakość

- (-) Nie podnosi z własnej inicjatywy standardu wykonywanej przez siebie pracy
- (-) Nie dba o standardy pracy w szerszej perspektywie niż wykonywanie własnych zadań; nie interesuje się tym, jak wykonują swą pracę inni pracownicy

Optymalizacja / oszczędność

- (-) Nieoszczędnie wykorzystuje powierzone zasoby (nadużywa ich, marnotrawi)
- (+) Szuka sposobów na udoskonalenie pracy w celu ograniczenia wykorzystania zasobów przy utrzymaniu wymaganej jakości

Nastawienie na wynik końcowy

- (+) Warunkiem wzbudzenia motywacji do działania jest precyzyjnie określony wynik końcowy; samo przekonanie, że zadanie jest słuszne i że ma sens, nie wystarczy do wzbudzenia motywacji, gdy jego cele są nieprecyzyjnie określone, odległe lub niepewne
- (?) Brak obserwacji, jeżeli chodzi o wpływ ściśle określonego wyniku końcowego na poczucie satysfakcji

Nastawienie na współpracę

- (+) Podczas wspólnej pracy jest zainteresowany potrzebami, opiniami i oczekiwaniami innych ludzi
- (+) Chętnie pomaga innym, wspiera, gdy tego potrzebują
- (+) Chętnie dzieli się z innymi swoją wiedzą i umiejętnościami
- (+) Pracując z innymi, nie dąży do wyróżniania swej pozycji i porównywania się z innymi
- (+) Szuka i przyjmuje pomoc od innych, gdy jest taka potrzeba
- (+) Wspiera / dba o dobrą atmosferę pracy
- (+) Oddziela preferencje i sympatie osobiste od relacji zawodowych, koncentrując się w kontaktach na dobrej współpracy zawodowej

Nastawienie na pracę zespołową

- (+) Preferuje zadania realizowane zespołowo
- (+) Pracując w zespole, wspiera i wyraża akceptację wspólnoty celu realizowanego przez zespół
- (+) Wspólny cel realizowany przez zespół traktuje jako ważniejszy niż swoje cele indywidualne (jest w stanie zrezygnować z własnych korzyści i potrzeb na rzecz korzyści i potrzeb zespołu)
- (+) Pracując w zespole, ponosi odpowiedzialność za wspólne działania, ma poczucie współodpowiedzialności za wykonywane razem zadania

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKA

Osoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin**©

- (+) Pracując w zespole, nie ogranicza się do realizacji sobie przydzielonych obowiązków i zadań, lecz jest zorientowany na jak najlepszą realizację całości prac

Uzupełniający aspekt oceny pracownika - pod kątem osiągniętych wyników w pracy

Produktywność / wydajność

- (+) Ma zadowalające (oczekiwane) wyniki pracy

B. Wybrane wyniki oceny - kompetencje i przypisane do nich zachowania

Wyniki oceny z perspektywy kompetencji - zestawienie zachowań negatywnych

Podejmowanie decyzji / szybkość reagowania

- (-) Podejmowane decyzje są nietrafne, nie przynoszą korzyści, nie sprzyjają osiągnięciu celów
- (-) Ma trudności w podejmowaniu decyzji w nowych, nieznanych warunkach
- (-) Ma trudności w podejmowaniu decyzji nowych, które wcześniej się nie pojawiały

Rozwiązywanie problemów

- (-) Ucieka przed rozwiązywaniem problemów, np przez ich zaprzeczenie, bagatelizowanie, spłykanie
- (-) Rozwiązuje problemy w sposób nieefektywny (nieprzynoszący korzyści) / pozorny
- (-) Ma trudności w rozwiązywaniu problemów nowych, które wcześniej nie występowały
- (-) Ma trudności w rozwiązywaniu problemów poważnych i złożonych

Porozumiewanie się w formie ustnej

- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób niezrozumiały; odbiorcy mają problem w zrozumieniu samej wypowiedzi, gubią się w treści i nie umieją nadać jej znaczenia i celu
- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób niejednoznaczny; odbiorcy mają wątpliwości, o co chodzi w przekazie, gdyż wynikają z niego różne znaczenia i cele
- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób niepełny, fragmentaryczny; powoduje tym blokady w komunikacji lub wprowadza nieporozumienia
- (-) Informacje ustne przekazuje w sposób zniekształcony w stosunku do informacji źródłowej / oryginalnej; wprowadza przez to nieporozumienia
- (-) W rozmowie nie upewnia się, że to, co przekazał ustnie, zostało dobrze zrozumiane
- (-) Nie upewnia się, jaki jest cel, status i waga odbieranej informacji ustnej

Porozumiewanie się w formie pisemnej

- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób niezrozumiały; odbiorcy mają problem w zrozumieniu samej treści, gubią się w niej i nie umieją nadać jej znaczenia i celu
- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób niejednoznaczny; odbiorcy mają wątpliwości, o co chodzi w przekazie, gdyż wynikają z niego różne znaczenia i cele
- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób niepełny, fragmentaryczny. Powoduje tym blokady w komunikacji lub wprowadza nieporozumienia
- (-) Informacje pisemne przekazuje w sposób zniekształcony w stosunku do informacji źródłowej / oryginalnej; wprowadza przez to nieporozumienia
- (-) W przekazywanych informacjach pisemnych nie wskazuje ich celu, statusu i wagi

- (-) Przekazując informację pisemną, nie pozostawia odbiorcy możliwość dopytania, sprecyzowania czy upewnienia się, że to, co przekazał, zostało dobrze zrozumiane
- (-) W przypadku niezrozumienia odebranej informacji pisemnej nie informuje o tym nadawcy i nie precyzuje jej znaczenia; dopytany o jej rozumienie lub komentarz - dokonuje własnych interpretacji
- (-) Nie upewnia się, jaki jest cel, status i waga odbieranej informacji pisemnej
- (-) Nie upewnia się, jakie jest źródło odbieranej informacji pisemnej

Odpowiedzialność

- (-) Podejmuje się działań, które nie mieszczą się w jego możliwościach
- (-) Nie ponosi winy za wydarzenia, które nie powinny nastąpić, a które dotyczą jego osoby (nie umie się do nich odnieść jak do konsekwencji swych działań)
- (-) Nie podejmuje działań na rzecz naprawy swoich błędów i negatywnych konsekwencji swych wcześniejszych czynów
- (-) Nie wyciąga wniosków z popełnionych błędów i negatywnych konsekwencji swych działań i tym samym powtarza błędy
- (-) Nie jest w stanie określić możliwych konsekwencji swych działań i ewentualnego ryzyka z nimi związanego

Zdyscyplinowanie / sumienność

- (-) Nie przestrzega procedur zawodowych (reguł wykonywania zadań, przepisów, regulaminów)

Stanowczość / pewność siebie / asertywność

- (-) Nie ma przekonania do słuszności wypowiedzianych opinii i podejmowanych działań
- (-) Niepewnie wypowiada swe zdanie, waha się, nie argumentuje swych działań
- (-) Nie podejmuje obrony swego zdania i nie działa na rzecz podtrzymania swej opinii czy działania (szybko ulega, wycofuje się w skutek opinii innych)
- (-) Nie komunikuje swych potrzeb, nie dochodzi swych praw

Przekonywanie / wywieranie wpływu

- (-) Nie przejawia aktywności mającej na celu nakłonienie innych do podejmowania konkretnych działań
- (-) Jest nieskuteczny w nakłanianiu innych do podejmowania wskazanych działań
- (-) Jest nieskuteczny w nakłanianiu innych do przyjmowania wskazanego punktu widzenia

Czułość / ostrożność

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin**©

- (-) Nie sprawdza informacji, zanim uzna je za wiarygodne i warte przekazania lub wykorzystania (jest łatwowierny i nieostrożny w zakresie przekazywania i wykorzystywania pozyskanych informacji)
- (-) Nie sprawdza nieznanych osób, zanim uzna je za wiarygodne (jest łatwowierny i nieostrożny w budowaniu zaufania)

Utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem

- (-) Robi innym złośliwości

Lojalność / etyczna postawa / uczciwość / prawość (ogólnie)

- (-) Nie jest prawdomówny, nie jest szczery
- (-) Nie szanuje cudzej własność - zarówno materialnej, jak i intelektualnej
- (-) Działa niezgodnie z prezentowanymi zasadami (jest hipokrytą / oportunistą)

Lojalność / etyczna postawa / uczciwość prawość (względem organizacji)

- (-) Podejmuje działania niezgodne z prawem
- (-) Podejmuje działania wpływające na negatywny wizerunek firmy

Inicjatywa w zakresie zmian

- (-) Nie zgłasza żadnych propozycji zmian

Innowacyjność

- (-) Nie dostrzega nowych związków między obserwowalnymi faktami i nie proponuje na ich podstawie nowych sposobów działania
- (-) Nie formułuje wniosków wychodzących poza znane, wykorzystywane schematy
- (-) Do zagadnień podchodzi w typowy, znany sposób / nie widzi rzeczy w nowatorskiej perspektywie

Opanowanie / odporność na stres

- (-) W trudnych, stresujących sytuacjach widoczne są u niego typowe dla stresu objawy fizjologiczne
- (-) Trudne, stresujące sytuacje powodują u niego spadek poziomu działania

Zrównoważenie emocjonalne

- (-) Przy ocenie wydarzeń i ludzi nie bierze pod uwagę różnych perspektyw, nie analizuje

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin**©

- (-) Trudno powiedzieć, jakie zasady i wartości prezentuje w wydawaniu swych opinii - nie odwołuje się do nich w sposób stały, nie prezentuje w tym zakresie pewności i zaufanie do siebie samego

Poprawność językowa

- (-) Robi błędy w zakresie gramatyki i stylistyki

Prowadzenie dyskusji

- (-) W dyskusji prezentuje swoje opinie w sposób chaotyczny i nieprzygotowany
- (-) Podczas dyskusji odwołuje się do wypowiedzi innych w sposób nieadekwatny, burząc jej spójność, wprowadzając dezorganizację
- (-) Podczas dyskusji burzy jej porządek przez zmianę celu czy tematu rozmowy lub przez niezwiązane dygresje)

Elokwencja

- (-) Stosuje wąski i ubogi zasób słów
- (-) Ma trudności w formułowania wypowiedzi na wiele sposobów
- (-) Nie stosuje lub nieadekwatnie stosuje w wypowiedziach odwołania, dygresje, porównania i inne formy językowe wzbogacające wypowiedziane treści

Kultura osobista

- (-) Używa niestosowne zwroty, słowa i/lub gesty
- (-) W kontakcie z innymi nie zachowuje stosownego dystansu, nie prezentuje wymaganego szacunku (np. bywa wścibski, ciekawski; stosuje niestosowne komentarze)

Nastawienie na jakość

- (-) Nie podnosi z własnej inicjatywy standardu wykonywanej przez siebie pracy
- (-) Nie dba o standardy pracy w szerszej perspektywie niż wykonywanie własnych zadań; nie interesuje się tym, jak wykonują swą pracę inni pracownicy

Optymalizacja / oszczędność

- (-) Nieoszczędnie wykorzystuje powierzone zasoby (nadużywa ich, marnotrawi)

C. Możliwe przyczyny zachowań negatywnych stwierdzonych w ocenie

Przyczyny uznane za prawdopodobne

- 1 Brak przygotowania merytorycznego (w tym: brak wiedzy, umiejętności, doświadczenia, uprawnień)
- 2 (PSYCH) Nieprzykładanie właściwej wagi do rzetelności i jakości wykonywanych zadań (postawa lekceważąca, bagatelizowanie, niedbalstwo)
- 3 (PSYCH) Tendencje do manipulowania, braku szczerości, chęć wykorzystania pewnych okoliczności dla własnych korzyści, dwulicowość
- 4 Tendencja do podejmowania działań pochopnych, nieprzemyślanych, intuicyjnych w obawie przed utratą pozycji, opinii czy po prostu ujawnieniem swoich braków
- 5 Tendencja do zawłaszczania cudzych pomysłów, decyzji, rozwiązań i opinii, podszywanie się pod nie, głoszenie ich jako własnych, nieuczciwe i manipulatorskie postępowanie, w efekcie którego pracownik nie umie swej postawy uzasadnić i jej obronić
- 6 Brak wiedzy z zakresu ogólnych zasad komunikacji interpersonalnej - brak świadomości, że niepełne informacje mogą spowodować nieporozumienia.
- 7 Brak wiedzy z zakresu zasad komunikacji interpersonalnej - brak świadomości, że pewne informacje nt. charakteru przekazywanych komunikatów są niezbędne do właściwego i pełnego ich zrozumienia
- 8 Chaotyczność; brak kontroli nad doborem i znaczeniem słów; brak precyzji/konkretów, częste zmiany wątków, powtarzanie tych samych treści w innej perspektywie lub inne podobne przyczyny powodujące, że odbiorca gubi się w treści i nie umie nadać jej konkretnego znaczenia
- 9 W efekcie braków merytorycznych pracownik nie umie ocenić stopnia rozbieżności między informacją, którą przekazuje a informacją źródłową/oryginalną, a nawet może nie ma świadomości, że w ogóle są one rozbieżne.
- 10 Braki kompetencji innowacyjność (odnośna kompetencja nieuwzględniona w tej wersji bazy motywów)
- 11 (PSYCH) Duża podatność na opinię innych, zależność od otoczenia jako cecha
- 12 Brak czujności / ostrożności (odnośna kompetencja jest nieuwzględniona w tej wersji bazy motywów)
- 13 Brak wiedzy z zakresu zasad komunikacji interpersonalnej - brak świadomości, że perspektywa odbiorcy może być czynnikiem zniekształcającym treść komunikatu i że przekazywana wiadomość może mieć całkiem inne znaczenie dla odbiorcy niż dla nadawcy
- 14 Zniekształcenia przekazywanych informacji mogą być powodowane ich pierwotnym niezrozumieniem i dokonywaniem własnych interpretacji
- 15 Brak podstawowych umiejętności przekonywania / perswazji
- 16 Bazowanie na niepoprawnych, niekompletnych danych, za których zebranie pracownik jest sam odpowiedzialny
- 17 Sposób na zwracanie na siebie uwagi, na tworzenie "wizerunku", nonszalancja (tę przyczynę szczególnie warto rozważyć w sytuacji osoby o ważnej pozycji lub roli organizacyjnej)
- 18 Pracownik nie dostrzega problemów, nie jest ich świadomy, przez co robi wrażenie, że przed nimi ucieka lub nie traktuje ich poważnie

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy'

Aplikacja **BinBin**©

- 19 Niejednoznaczność komunikatów może być sposobem na asekurację w sytuacji braku pewności siebie
- 20 Niejednoznaczność przekazów może być spowodowana chęcią uniknięcia odpowiedzialności za pewne działania i/lub chęcią asekuracji w razie niepowodzenia; u jej podstaw może leżeć manipulacyjna strategia działania oparta na braku pewności siebie

Inne możliwe przyczyny zachowań negatywnych stwierdzonych w ocenie

Brak lub osłabienie zaangażowania (motywacji do działania), niechęć, wycofanie się

Wrogie zachowania, tj. działanie na niekorzyść jakiegoś procesu (w który pracownik jest zaangażowany) lub na niekorzyść konkretnych osób

Przyczyny wycofane jako mało prawdopodobne

- X (PSYCH) Brak gotowości, dojrzałości do brania odpowiedzialności za swe działania lub ich część; obawa przed odpowiedzialnością, brak wiary w siebie, brak pewności siebie jako cecha
- X Brak gotowości, dojrzałości do brania odpowiedzialności za swe działania lub ich część; obawa przed odpowiedzialnością, brak pewności siebie wynikający z braku doświadczenia
- X (ORG) Brak orientacji w środowisku pracy / utrudniona orientacja w środowisku pracy (w rytmie procesów, w zakresie procedur, w celach wykonywanych zadań) spowodowana częstymi zmianami w organizacji i/lub brakiem pełnej informacji zwrotnej ze strony organizacji
- X (PSYCH) Niski poziom koncentracji, chaotyczność, duże roztargnienie jako cecha; w konsekwencji brak orientacji w środowisku pracy / utrudniona orientacja w środowisku pracy (w rytmie procesów, w zakresie procedur, w celach wykonywanych zadań)
- X (ORG) Brak informacji nt. oczekiwań ze strony organizacji
- X (ORG) Brak dostępu /utrudniony dostęp do koniecznych zasobów (w tym: danych, informacji, metod, wskazówek, wiedzy i doświadczenia innych ludzi); także fragmentaryczność informacji, niespójność zasad korzystania z danych, brak standardów postępowania
- X Brak umiejętności korzystania z koniecznych zasobów (w tym: danych, informacji, metod, wskazówek, wiedzy i doświadczenia innych ludzi)
- X W efekcie braku orientacji w środowisku pracy spowodowanym częstymi zmianami pracownik nie umie ocenić stopnia rozbieżności między informacją, którą przekazuje a informacją źródłową/oryginalną, a nawet może nie ma świadomości, że w ogóle są one rozbieżne
- X (PSYCH) Brak obowiązkowości i samodzielności, proste lenistwo - niewykonywanie pewnych rzeczy z założeniem / nadzieją, że nie będzie z tego powodu żadnych konsekwencji; chęć pozbycia się własnych obowiązków, tendencja do wyręczania się innymi, manipulowani
- X Brak doświadczenia zawodowego, brak wiedzy i możliwości przewidywania, niepewność czynionych kroków; nieumiejętność oszacowania ryzyka w nowych nieznanymi okolicznościach
- X (PSYCH) Niepewność, nieśmiałość, wycofanie jako cecha; taka charakterystyka ujawnia się szczególnie w kontekście społecznym; kontakt z innymi osobami i konieczność wypowiedziania się może wprowadzać stres, w efekcie którego pojawia się chaotyczność wypowiedzi i/lub inne zjawiska obniżające możliwości jej zrozumienia
- X Braki w kompetencji otwartość na zmiany / otwartości na nowości i uczenie się (odnośna kompetencja nieuwzględniona w tej wersji bazy motywów)
- X Negatywne doświadczenia związane z omawianą aktywnością w danym środowisku pracy

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy'

Aplikacja **BinBin**©

- X (ORG) Uleganie syndromowi wyuczonej bezradności - spostrzeganie trudnych sytuacji jako "walki z wiatrakami"; przekonanie, że i tak się nie uda, bo nigdy w podobnych sytuacjach się nie udaje (źródło takiego spostrzegania sytuacji często jest znajduje się w doświadczeniach z życia organizacyjnego)
- X (PSYCH) Tendencje przywódcze; potrzeba dominowania nad innymi, posiadania wpływu, wyróżniania się, umacniania swej pozycji - wiedza i informacje dają realną władzę lub jej złudzenie; bywają więc traktowane jak jej atrybut; zatrzymywanie informacji może być powodowane chęcią posiadania wpływu na otoczenie, posiadania pewnego atutu; może to być działanie wzmacniające już ważną pozycję pracownika lub rekompensujące jego potrzeby i oczekiwania co do pełnionej roli, która w rzeczywistości jest dla niego niesatysfakcjonująca; jest to rodzaj strategii manipulacyjnej
- X Pracownik ma wysokie mniemanie o sobie, jest zbyt pewny siebie i zakłada że to, co robi jest z definicji poprawne i nie wymaga sprawdzania i kontroli z jego strony
- X Robienie zbyt wielu skrótów zarówno w pisowni, jak i skrótów myślowych
- X Stosowanie zbyt bogatej i niejednoznacznej symboliki
- X (PSYCH) Brak gotowości, dojrzałości do brania odpowiedzialności za swe działania, lekkomyślność, brak wyobraźni nt. konsekwencji
- X Słaba pozycja merytoryczna, słabe argumenty, brak autorytetu
- X (ORG) Bazowanie na niepoprawnych, niekompletnych danych, za których dostarczenie jest odpowiedzialna organizacja
- X (ORG) Niewystarczająca decyzyjność, ograniczenia w uprawnieniach czy dostępie do koniecznych zasobów
- X Nieznajomość / brak zrozumienia specyfiki środowiska pracy, celu pracy, założeń stanowiska pracy i/lub całej organizacji - w efekcie czego pracownik proponuje rozwiązania lub podejmuje decyzje, które w innym środowisku mogłyby być korzystne, lecz nie pasują do kontekstu wykonywanej pracy
- X (ORG) Zbyt częste zmiany sytuacji, planów i innych odgórnych decyzji, które dewaluuja lub zniekształcają efekty proponowanych przez pracownika rozwiązań lub podejmowanych przez niego decyzji
- X Wpływ relacji interpersonalnych, słaba lub negatywna pozycja w grupie/zespole; konflikty; rywalizacja; blokady ze strony silnych jednostek
- X Brak kontroli ze strony pracownika nad działaniami wdrożeniowymi, w efekcie czego zaproponowane przez niego rozwiązania czy podjęte przez niego decyzje nie są wdrażane / realizowane zgodnie z jego założeniami (zaniedbanie przez pracownika etapu wdrożenia rozwiązania / realizacji decyzji)
- X (ORG) Brak możliwości kontroli ze strony pracownika etapu wdrażania / realizowania zaproponowanego rozwiązania czy podjętej decyzji; rozwiązania / decyzje są zniekształcane przez inne osoby / procedury, na co pracownika nie ma wpływu
- X (PSYCH) Brak potrzeby władzy, brak tendencji przywódczych
- X (ORG) Zbyt częste zmiany w środowisku pracy i zasadach funkcjonowania powodują, że pracownik nie ma kontroli nad wszystkimi konsekwencjami swych działań i się do nich dystansuje, odcina
- X Brak umiejętności nadawanie priorytetów
- X Brak umiejętności planowania / brak planowania
- X (ORG) W efekcie częstych zamian lub braku informacji ze strony org. pracownik nie umie oszacować trudności zadania i ocenić względem tego swych możliwości

ARKUSZ WYNIKÓW OCENY PRACOWNIKAOsoba: **Hieronim Fulltest** | Data: **25/02/2013**

Użyty arkusz: 'KP testowy '

Aplikacja **BinBin**©

- X (ORG) Blokady i utrudnienia wynikające z kontaktów z innymi osobami ważnymi dla wykonywanych zadań
- X (PSYCH) Tendencje przywódcze, potrzeba dominowania nad innymi, posiadania wpływu, wyróżniania się, umacniania swej pozycji, organizowania innym pracy, naturalna potrzeba delegowania i kontroli nad innymi
- X Brak czasu na samodzielne wykonywanie/ kończenie własnych zadań - spowodowany nadmiernym angażowaniem się w sprawy / pomoc innym osobom, co ostatecznie skutkuje brakiem czasu na realizację własnych zadań i w efekcie koniecznością proszenia innych o ich wykonanie
- X (ORG) Problemy z organizacją pracy ze strony instytucji - za dużo obowiązków / za mało czasu
- X Specyfika mowy: niewyraźna wymowa, zbyt szybkie mówienie; zbyt głośne/ciche mówienie; manieryzm
- X Wykorzystywanie zbyt specyficznego słownictwa - eksperckiego, obcojęzycznego, zbyt wyrafinowanego (powszechnie nieużywanego)
- X Brak opanowania; pracownik nie może się skupić na rozwiązaniu problemu z obawy przed sytuacją problemową
- X Negatywne doświadczenia związane z omawianą aktywnością w danym środowisku pracy - tu np. wykorzystywanie rozwiązań bez odniesienia ich do pomysłodawcy czy przypisywanie rozwiązań innym osobom niż pomysłodawca
- X (ORG) Istnienie wielu problemów, którym można zapobiec i/lub które są przewidywalne, a pomimo to niewiele się dzieje, by ich uniknąć; postawa unikania rozwiązywania problemów może być manifestacją chęci zmiany podejścia do pewnych rzeczy
- X Zbyt wysokie ambicje, zbyt wysokie wymagania względem siebie połączone z brakiem umiejętności oszacowania swych możliwości; nieświadomość swych możliwości

D. Sugerowane działania w reakcji na poszczególne przyczyny negatywnych zachowań

Lista przyczyn uznanych za prawdopodobne i sugerowanych wobec nich reakcji

Przyczyna 1: Brak przygotowania merytorycznego (w tym: brak wiedzy, umiejętności, doświadczenia, uprawnień)

- > **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia z wykorzystaniem podstawowego procesu uczenia się**

W zależności od tego, na jakim poziomie zaczyna się deficyt - wiedzy? umiejętności? doświadczenie? - należy podjąć odpowiednie działania korygujące. W przypadku wiedzy może to być pomoc w samodzielnym doksztalcaniu się, indywidualny kontakt z ekspertem lub szkolenie indywidualne, a także cała gama szkoleń grupowych. W przypadku umiejętności rekomendowane będzie uczenie się od innych podczas projektów, rotacji lub dodatkowych zadań oraz szkolenia oparte o praktyczne warsztaty. W przypadku braku doświadczenia konieczne jest zaoferowanie praktyki oraz czasu lub zintensyfikowanie praktyki przez odpowiednie formy organizacji pracy. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 2: Nieprzykładanie właściwej wagi do rzetelności i jakości wykonywanych zadań (postawa lekceważąca, bagatelizowanie, niedbalstwo)

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 3: Tendencje do manipulowania, braku szczerości, chęć wykorzystania pewnych okoliczności dla własnych korzyści, dwulicowość

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przededefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie negatywnych postaw i działań w procesie poleceń i dyscypliny**

Wszelkie przejawy zachowań jednoznacznie negatywnych, w tym także wrogich (przynoszących szkody) w stosunku do organizacji i osób w niej zatrudnionych, a także nielegalnych lub na granicy prawa powinny być eliminowane w drodze egzekucji regulaminów lub stosowania innej formy dyscypliny. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 4: Tendencja do podejmowania działań pochopnych, nieprzemyślanych, intuicyjnych w obawie przed utratą pozycji, opinii czy po prostu ujawnieniem swoich braków

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przededefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 5: Tendencja do zawłaszczania cudzych pomysłów, decyzji, rozwiązań i opinii, podszywanie się pod nie, głoszenie ich jako własnych, nieuczciwe i manipulatorskie postępowanie, w efekcie którego pracownik nie umie swej postawy uzasadnić i jej obronić

- > **Reakcja: Korygowanie negatywnych postaw i działań w procesie poleceń i dyscypliny**

Wszelkie przejawy zachowań jednoznacznie negatywnych, w tym także wrogich (przynoszących szkody) w stosunku do organizacji i osób w niej zatrudnionych, a także nielegalnych lub na granicy prawa powinny być eliminowane w drodze egzekucji regulaminów lub stosowania innej formy dyscypliny. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 6: Brak wiedzy z zakresu ogólnych zasad komunikacji interpersonalnej - brak świadomości, że niepełne informacje mogą spowodować nieporozumienia.

- > **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie wiedzy (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakiej wiedzy dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę jej uzupełnienia np. samodzielne dokończenie z pomocą wskazanych źródeł wew./zew., uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), szkolenia e-leraningowe wewnętrzne/zewnętrzne, szkolenia wewnętrzne z wewnętrznymi trenerami, szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Przy uzupełnianiu deficytu w zakresie wiedzy zawsze warto rozpocząć ten proces od zaangażowania pracownika w pracę własną. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie umiejętności (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakich umiejętności dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę ich uzupełnienia np. uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), rotacje, przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań (np. w projekcie), szkolenia z wewnętrznymi trenerami, szkolenie zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 7: Brak wiedzy z zakresu zasad komunikacji interpersonalnej - brak świadomości, że pewne informacje nt. charakteru przekazywanych komunikatów są niezbędne do właściwego i pełnego ich zrozumienia

> **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie wiedzy (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakiej wiedzy dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę jej uzupełnienia np. samodzielne doksztalcenie z pomocą wskazanych źródeł wew./zew., uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), szkolenia e-learningowe wewnętrzne/zewnętrzne, szkolenia wewnętrzne z wewnętrznymi trenerami, szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Przy uzupełnianiu deficytu w zakresie wiedzy zawsze warto rozpoczynać ten proces od zaangażowania pracownika w pracę własną. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

> **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie umiejętności (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakich umiejętności dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę ich uzupełnienia np. uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), rotacje, przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań (np. w projekcie), szkolenia z wewnętrznymi trenerami, szkolenie zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 8: Chaotyczność; brak kontroli nad doborem i znaczeniem słów; brak precyzji/konkretów, częste zmiany wątków, powtarzanie tych samych treści w innej perspektywie lub inne podobne przyczyny powodujące, że odbiorca gubi się w treści i nie umie nadać jej konkretnego znaczenia

> **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie umiejętności (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakich umiejętności dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę ich uzupełnienia np. uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), rotacje, przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań (np. w projekcie), szkolenia z wewnętrznymi trenerami, szkolenie zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 9: W efekcie braków merytorycznych pracownik nie umie ocenić stopnia rozbieżności między informacją, którą przekazuje a informacją źródłową/oryginalną, a nawet może nie ma świadomości, że w ogóle są one rozbieżne.

- > **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia z wykorzystaniem podstawowego procesu uczenia się**

W zależności od tego, na jakim poziomie zaczyna się deficyt - wiedza? umiejętności? doświadczenie? - należy podjąć odpowiednie działania korygujące. W przypadku wiedzy może to być pomoc w samodzielnym dokształcaniu się, indywidualny kontakt z ekspertem lub szkolenie indywidualne, a także cała gama szkoleń grupowych. W przypadku umiejętności rekomendowane będzie uczenie się od innych podczas projektów, rotacji lub dodatkowych zadań oraz szkolenia oparte o praktyczne warsztaty. W przypadku braku doświadczenia konieczne jest zaoferowanie praktyki oraz czasu lub zintensyfikowanie praktyki przez odpowiednie formy organizacji pracy. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 10: Braki kompetencji innowacyjność (odnośna kompetencja nieuwzględniona w tej wersji bazy motywów)

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie temperamentu (proces reorganizacji pracy, projektowania stanowisk pracy lub zmiana stanowiska pracy)**

W przypadku niedopasowania w zakresie temperamentu zmianie powinno podlegać otoczenie jednostki, a nie sama jednostka. Zmiana dotycząca jednostki jest w tym przypadku niemożliwa, gdyż temperament jest wrodzoną charakterystyką naszego układu nerwowego. Podstawowym działaniem jest zatem w tym przypadku zmiana stanowiska, miejsca stanowiska w organizacji lub funkcji pracownika. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 11: Duża podatność na opinię innych, zależność od otoczenia jako cecha

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przedefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 12: Brak czujności / ostrożności (odnośna kompetencja jest nieuwzględniona w tej wersji bazy motywów)

> **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie doświadczenia przez umożliwienie praktycznego stosowania wiedzy i umiejętności**

W przypadku braków w zakresie doświadczenia przede wszystkim należy go dostarczyć lub je zintensyfikować np. w toku rotacji, przydzielenia dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań, udział w projektach), poszerzenie stanowiska pracy, (dodanie nowych zadań do stanowiska), podwyższenie wagi stanowiska (dodanie/rozszerzenie odpowiedzialności na stanowisku). Można także wykorzystać szkolenia, jednak warunkiem ich skuteczności w tym przypadku jest bardzo praktyczna/warsztatowa forma ściśle dopasowana do potrzeb pracownika. Bez względu na zastosowane rozwiązania w zdobyciu doświadczenia zawsze potrzebny jest czas. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

> **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przedefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 13: Brak wiedzy z zakresu zasad komunikacji interpersonalnej - brak świadomości, że perspektywa odbiorcy może być czynnikiem zniekształcającym treść komunikatu i że przekazywana wiadomość może mieć całkiem inne znaczenie dla odbiorcy niż dla nadawcy

> **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie wiedzy (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakiej wiedzy dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę jej uzupełnienia np. samodzielne doksztalcenie z pomocą wskazanych źródeł wew./zew., uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), szkolenia e-learningowe wewnętrzne/zewnętrzne, szkolenia wewnętrzne z wewnętrznymi trenerami, szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Przy uzupełnianiu deficytu w zakresie wiedzy zawsze warto rozpocząć ten proces od zaangażowania pracownika w pracę własną. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

> **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie umiejętności (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakich umiejętności dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę ich uzupełnienia np. uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), rotacje, przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań (np. w projekcie), szkolenia z wewnętrznymi trenerami, szkolenie zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 14: Zniekształcenia przekazywanych informacji mogą być powodowane ich pierwotnym niezrozumieniem i dokonywaniem własnych interpretacji

> **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 15: Brak podstawowych umiejętności przekonywania / perswazji

- > **Reakcja: Korygowanie braków w zakresie umiejętności (podstawowy proces uczenia się)**

W zależności od tego, jakich umiejętności dotyczą braki oraz jak są duże, należy dobrać odpowiednią formę ich uzupełnienia np. uczenie się od wskazanej osoby z organizacji (proces indywidualny), rotacje, przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań (np. w projekcie), szkolenia z wewnętrznymi trenerami, szkolenie zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami, szkolenia otwarte (zewnętrzne). Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 16: Bazowanie na niepoprawnych, niekompletnych danych, za których zebranie pracownik jest sam odpowiedzialny

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 17: Sposób na zwracanie na siebie uwagi, na tworzenie "wizerunku", nonszalancja (tę przyczynę szczególnie warto rozważyć w sytuacji osoby o ważnej pozycji lub roli organizacyjnej)

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przededefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 18: Pracownik nie dostrzega problemów, nie jest ich świadomy, przez co robi wrażenie, że przed nimi ucieka lub nie traktuje ich poważnie

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 19: Niejednoznaczność komunikatów może być sposobem na asekurację w sytuacji braku pewności siebie

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przedefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna 20: Niejednoznaczność przekazów może być spowodowana chęcią uniknięcia odpowiedzialności za pewne działania i/lub chęcią asekuracji w razie niepowodzenia; u jej podstaw może leżeć manipulacyjna strategia działania oparta na braku pewności siebie

- > **Reakcja: Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)**

W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych i/lub stylów poznawczych rekomendowane jest oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego, a w przypadku planu większych zmian wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) lub ostatecznie zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przededefiniowanie stanowiska. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

- > **Reakcja: Korygowanie niepożądanych postaw w procesie udzielania informacji zwrotnej, wskazówek i poleceń**

Wszelkie zachowania niepożądane w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej, które nie wymagają interwencji wykraczającej poza relacje pracownik-zwierzchnik powinny być przede wszystkim korygowane w drodze udzielania pracownikowi informacji zwrotnej oraz wskazówek na temat oczekiwanych zmian. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Inne przyczyny uznane za prawdopodobne i sugerowane reakcje

Przyczyna: Brak lub osłabienie zaangażowania (motywacji do działania), niechęć, wycofanie się

- > **Reakcja: Reakcje ze strony organizacji na rzecz podniesienia motywacji/zaangażowania pracowników**

W przypadku oddziaływania wielu czynników, w organizacji lub jej części, może dojść do ogólnego obniżenia zaangażowania pracowników. Przyczyny mogą być obiektywne lub subiektywne. Bez względu na ich charakter reagowanie sprowadza się do zmiany szeroko rozumianego środowiska pracy, nie do zmiany pracowników. Kierunek i zakres zmian wymaga zawsze indywidualnej, szczegółowej analizy. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*

Przyczyna: Wrogie zachowania, tj. działanie na niekorzyść jakiegoś procesu (w który pracownik jest zaangażowany) lub na niekorzyść konkretnych osób

- > **Reakcja: Korygowanie negatywnych postaw i działań w procesie poleceń i dyscypliny**

Wszelkie przejawy zachowań jednoznacznie negatywnych, w tym także wrogich (przynoszących szkody) w stosunku do organizacji i osób w niej zatrudnionych, a także nielegalnych lub na granicy prawa powinny być eliminowane w drodze egzekucji regulaminów lub stosowania innej formy dyscypliny. *(więcej - w samej aplikacji oraz w osobnym pliku PDF do pobrania z pełnym opisem wszystkich reakcji-działań)*