



Nie drukuj, jeśli nie musisz.
Chroń środowisko!
Wszystkie dane są cały czas dostępne w formie elektronicznej.

REAKCJE PDF
Baza działań korygujących
Aplikacji BinBin[©]

Pełny opis wszystkich reakcji dostępnych w bazie Aplikacji BinBin[©]

Niniejszy materiał jest uzupełnieniem dokumentu 'Wyniki PDF', w którym baza reakcji jest ograniczona jedynie do wstępnego opisu charakteru wybranego działania korygującego. W tym zbiorczym ujęciu są natomiast scharakteryzowane wszystkie możliwe reakcje, z których można wybrać poszczególne kategorie odpowiadające treści analizowanego raportu. Dzięki jednemu dokumentowi zawierającemu wszelkie dane na temat działań korygujących można zrezygnować z powtarzania ich przy pojedynczych raportach, co znacznie wydłużyłoby treść raportów i utrudniłoby ich analizę i wyciąganie wniosków.

D1.

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 doskonaleniu 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.

Ta kategoria działań dotyczy bardzo wielu form dostarczania pracownikowi wskazówek i wsparcia, które w większości są zaklasyfikowane jako „szkolenia”. U podstaw szkoleń leży proces uczenia się. Przebiega on według stałych reguł – nabywamy wiedzę, dzięki której *wiemy, co i wiemy, że*. Potem na podstawie wskazówek ludzi doświadczonych i obserwacji ich działań nabywamy umiejętności, dzięki którym *wiemy, jak i wiemy, kiedy*. Każde zastosowanie to doświadczenie. W toku ich gromadzenia doskonalimy nabyte umiejętności. Stają się one płynne i w pełni rozwinięte, a my stajemy się samodzielnymi i *wiemy, dlaczego*, czyli rozumiemy cały mechanizm działania i jesteśmy zdolni do jego weryfikacji, a nawet zmian. To szczyt umiejętności, perfekcjonizm, poziom ekspercki pozwalający na budowanie zupełnie nowego poziomu umiejętności. Z przebiegu procesu uczenia się wynika bezpośrednio, że może on dotyczyć trzech faz, podczas których nabywa się kolejno wiedzę teoretyczną, umiejętności oraz doświadczenie. Zanim wybierze się odpowiednią formę i zakres nauczania pracownika, należy sprawdzić przede wszystkim:

- **na jakim poziomie zaczyna się deficyt?**
 - **wiedza** (wiedza teoretyczna/akademicka na dany temat)
 - **umiejętności** (praktyczny poziom stosowania posiadanej wiedzy)
 - **doświadczenia** (swoboda i obycie się z praktyką, płynność stosowania jednocześnie wiedzy i umiejętności, które podlegały już weryfikacji, korygowaniu i udoskonalaniu)
- **czy obserwowany deficyt występuje powszechnie czy w konkretnych warunkach** (sytuacjach, kontekście)? np.:
 - **konkretne zadania**
 - **konkretne otoczenie/relacje** (zespół, klienci)?

Jeśli obserwowane braki nie są powszechne, lecz występują w specyficznych warunkach lub po prostu wybiórczo, należy ustalić ich przyczynę lub określić precyzyjnie, w jakich sytuacjach się pojawiają. Poprawa sytuacji prawdopodobnie będzie możliwa po usunięciu źródeł problemów, które w takim przypadku mogą mieć naturę zewnętrzną niezwiązaną z zasobami pracownika.

D 1.1 Korygowanie deficytów w zakresie wiedzy

1. Ustalenie zakresu braków w wiedzy. Można to zrobić poprzez:
 - rozmowy i interwencje podczas wykonywania pracy
 - testy/wywiady poświęcone wiedzy z danego zakresu
 - obserwacje



UWAGA! Wiedza jest jedynie elementem składowym kompetencji, bezpośrednim wskaźnikiem wiedzy nie jest zachowanie tylko wynik testu słownego lub pisemnego. Innymi słowy, w celu precyzyjnego oszacowania u pracownika poziomu wiedzy z danego zakresu i – co za tym idzie – stopnia ewentualnych deficytów w tym obszarze, należy przeprowadzić z pracownikiem rozmowę/wywiad dot. wskazanych zagadnień lub test wiedzy. W obserwacji pracownika podczas okresu oceny objętej SOOP oszacowanie poziomu samej wiedzy jest trudne i niesie ryzyko braku precyzji.

2. Ustalenie źródeł potrzebnej wiedzy:

- wiedza z organizacji np. e-learning; trenerzy wewnętrzni; osoby doświadczone w planowaniu i szkolone w tym zakresie
- wiedza książkowa (książki, opracowania, materiały szkoleniowe)
- wiedza ekspercka spoza organizacji (trenerzy zewnętrzni)

3. Ustalenie postawy pracownika:

- na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków w wiedzy
- na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
- na ile deklaruje chęć uczenia się w tym zakresie

4. Zaplanowanie działań

W zależności od powyższych ustaleń i możliwości firmy, należy dobrać dla pracownika odpowiednią formę uzupełnienia potrzebnej wiedzy:

- **samodzielne doszkolenie z pomocą wskazanych źródeł wew./zew.**
jeśli pracownik powinien posiadać daną wiedzę, a jej deficyt jest spowodowany brakiem sumienności i zaangażowania ze strony pracownika, wówczas powinien ją uzupełnić samodzielnie; organizacja powinna natomiast pomóc, wskazując lub udostępniając źródła tej wiedzy;
- **uczenie się od wskazanej osoby z organizacji** (proces indywidualny)
jeśli pracownik ma problemy z przyswojeniem lub dostępem do potrzebnej mu wiedzy, a jest to wiedza zaawansowana, można mu na początek zaoferować uczenie się od wskazanej osoby z wew. organizacji, która jest ekspertem w danym zakresie – kolega, menedżer, wew. trener.
- **szkolenia e-learningowe wewnętrzne/zewnętrzne** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania lub
- **szkolenia wewnętrzne z wewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia otwarte (zewnętrzne)** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania.

Przy uzupełnianiu deficytu w zakresie wiedzy zawsze warto rozpoczynać ten proces od zaangażowania pracownika w pracę własną, potem ewentualnie w pracę z kimś z organizacji, dopiero w kolejnym etapie wysyłać pracownika na zorganizowane szkolenia. W zakresie wiedzy każdy może wiele zrobić samodzielnie lub przy pomocy kogoś z wewnątrz organizacji, co powinno być po pewnym czasie ocenione (w ocenie indywidualnej) i stanowić informację, na ile pracownik jest zdeterminowany i zmobilizowany do podniesienia poziomu swej wiedzy w danym zakresie. Formy pozyskiwania wiedzy oferowane przez szkolenia są dla organizacji inwestycją, warto więc oferować je jako kolejny poziom wsparcia pracownika po uzyskaniu potwierdzenia, że jego postawa rokuje zwrot z takiej inwestycji.

D 1.2 Korygowanie deficytów w zakresie umiejętności

1. Upewnienie się, że pracownik posiada potrzebną wiedzę w danym zakresie i rzeczywiście problem jest w braku umiejętności, czyli w praktycznym stosowaniu wiedzy.

UWAGA! Umiejętności same w sobie nie są kompetencjami są jedynie ich elementami, często jednak utożsamia się je z kompetencjami. Jest tak, ponieważ na umiejętności składa się zarówno wiedza, jak i doświadczenie dotyczące praktyki stosowania umiejętności, w efekcie czego obserwuje się je tylko na poziomie zachowań, tak jak pełne kompetencje. To powoduje pozorną analogię. Należy jednak pamiętać, że planując proces uczenia się pracownika, należy oddzielnie rozpatrywać wiedzę, umiejętności i doświadczenie, gdyż deficyty w każdym z tych obszarów wymagają odmiennych działań, pomimo, że ich wspólne oddziaływanie przejawia się na tym samym poziomie – jest nim sprawne działanie w określonym zakresie. Oceniając poziom umiejętności, należy więc oszacować, czy występuje ich całkowity deficyt czy



tylko niższy od wymaganego poziom. W zależności od tego, pracownik powinien być skierowany na szkolenia (brak umiejętności) lub potrzebny jest mu czas i natężenie pewnych działań (brak doświadczenia w stosowaniu umiejętności).

2. Ustalenie zakresu braków w umiejętnościach z danego zakresu. Można to zrobić poprzez:
 - obserwacje podczas wykonywania pracy/realne zadania zawodowe
 - obserwacje podczas realizacji symulowanych zadań
 - testy umiejętności (jako źródło częściowe, dodatkowe stosowane do wybranych umiejętności – są narzędzia, w ramach których pracownik wykonuje pewne zadania merytoryczne, niewymagające interakcji).
3. Ustalenie, czy problemem rzeczywiście jest brak pewnych umiejętności czy ich niewystarczający poziom. W zależności od wyniku tego ustalenia pracownikowi powinno się zaplanować naukę:
 - przez szkolenia (deficyty umiejętności)
 - przez czas na praktyczne wykorzystanie już posiadanych umiejętności i podwyższanie ich poziomu (nieutralna umiejętność – deficyt doświadczenia) i/lub
 - taką reorganizację pracy, by zwiększyć natężenie działań wymagających stosowania już posiadanej wiedzy (intensyfikacja praktyki).
4. Ustalenie źródeł potrzebnych umiejętności:
 - umiejętności osób z organizacji: trenerzy wewnętrzni, koledzy specjaliści, zwierzchnik lub inni menedżerowie
 - umiejętności ekspertów spoza organizacji.
5. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków w zakresie umiejętności
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile deklaruje chęć uczenia się w tym zakresie.

6. Zaplanowanie działań

W zależności od powyższych ustaleń i możliwości firmy należy dobrać dla pracownika odpowiednią formę zdobycia, podniesienia lub utrwalenia umiejętności. Nabycie lub podwyższenie poziomu umiejętności umożliwiające następujące rozwiązania:

- **uczenie się od wskazanej osoby z organizacji** (proces indywidualny)
- **rotacje** – czasowa zmiana stanowiska lub roli pozwalająca na pracę w środowisku dającym możliwość zdobycia potrzebnych umiejętności
- **przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań** (np. w projekcie)
- **szkolenia z wewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia otwarte (zewnętrzne)** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania.

Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności.

D 1.3 Korygowanie deficytów w zakresie doświadczenia

1. Upewnienie się, że pracownik posiada potrzebną wiedzę i umiejętności w danym zakresie i rzeczywiście problem jest w braku doświadczenia, czyli płynności i pewności stosowania posiadanej wiedzy i umiejętności.
2. Zaplanowanie działań

W przypadku braku doświadczenia należy przede wszystkim go dostarczyć przez zintensyfikowanie pewnych zadań lub podwyższenie ogólnej aktywności zawodowej albo czekać, aż pracownik w zwykłym rytmie swej pracy osiągnie pożądane doświadczenie. Jako sposoby na zwiększenie natężenia pewnych działań dostarczających doświadczeń należy rozważyć:

 - **rotacje** – czasowa zmiana stanowiska lub roli pozwalająca na pracę w środowisku dającym możliwość zdobycia potrzebnych umiejętności
 - **praktyki wewnętrzne**
 - **udział w projektach**
 - **przydzielenie indywidualnych zadań**



Nie drukuj, jeśli nie musisz.
Chroń środowisko!
Wszystkie dane są cały czas dostępne w formie elektronicznej.

REAKCJE PDF
Baza działań korygujących
Aplikacji BinBin[©]

- **poszerzenie stanowiska pracy** (dodanie nowych zadań, połączone z podwyższeniem wynagrodzenia)
- **podwyższenie wagi stanowiska** (dodanie/rozszerzenie odpowiedzialności, połączone z podwyższeniem wynagrodzenia)
- **można także wykorzystać szkolenia**; jednak warunkiem jakiegokolwiek skuteczności szkoleń w zakresie wzbogacania doświadczenia jest ich bardzo praktyczna/warsztatowa forma ściśle dopasowana do potrzeb pracownika.

D1.(1)

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-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.

Wiedza jest jedynie elementem składowym kompetencji, bezpośrednim wskaźnikiem wiedzy nie jest zachowanie tylko wynik testu słownego lub pisemnego. Innymi słowy, w celu precyzyjnego oszacowania u pracownika poziomu wiedzy z danego zakresu i – co za tym idzie – stopnia ewentualnych deficytów w tym obszarze, należy przeprowadzić z pracownikiem rozmowę/wywiad dot. wskazanych zagadnień lub test wiedzy. W obserwacji pracownika podczas okresu oceny objętej SOOP oszacowanie poziomu samej wiedzy jest trudne i niesie ryzyko braku precyzji.

Przygotowanie do planowania działań

1. Ustalenie, czy obserwowane braki są powszechne czy występują w specyficznych warunkach lub po prostu wybiórczo. Jeśli nie są powszechne, należy ustalić ich indywidualną przyczynę lub określić precyzyjnie, w jakich sytuacjach się pojawiają. Poprawa sytuacji prawdopodobnie będzie możliwa po usunięciu źródeł problemów, które w takim przypadku mogą mieć naturę zewnętrzną niezwiązaną z zasobami pracownika.
2. Ustalenie zakresu braków w wiedzy. Można to zrobić poprzez:
 - rozmowy i interwencje podczas wykonywania pracy
 - testy/wywiady poświęcone wiedzy z danego zakresu
 - obserwacje
3. Ustalenie źródeł potrzebnej wiedzy:
 - wiedza z organizacji np. e-learning; trenerzy wewnętrzni; osoby doświadczone w planowaniu i szkolone w tym zakresie
 - wiedza książkowa (książki, opracowania, materiały szkoleniowe)
 - wiedza ekspercka spoza organizacji (trenerzy zewnętrzni)
4. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków w wiedzy
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile deklaruje chęć uczenia się w tym zakresie

5. Zaplanowanie działań

W zależności od powyższych ustaleń i możliwości firmy, należy dobrać dla pracownika odpowiednią formę uzupełnienia potrzebnej wiedzy:

- **samodzielne dokończenie z pomocą wskazanych źródeł wew./zew.**
jeśli pracownik powinien posiadać daną wiedzę, a jej deficyt jest spowodowany brakiem sumienia i zaangażowania ze strony pracownika, wówczas powinien ją uzupełnić samodzielnie; organizacja powinna natomiast pomóc, wskazując lub udostępniając źródła tej wiedzy;
- **uczenie się od wskazanej osoby z organizacji** (proces indywidualny)
jeśli pracownik ma problemy z przyswojeniem lub dostępem do potrzebnej mu wiedzy, a jest to wiedza zaawansowana, można mu na początek zaoferować uczenie się od wskazanej osoby z wew.



Nie drukuj, jeśli nie musisz.
Chroń środowisko!
Wszystkie dane są cały czas dostępne w formie elektronicznej.

organizacji, która jest ekspertem w danym zakresie – kolega, menedżer, wew. trener.

- **szkolenia e-learningowe wewnętrzne/zewnętrzne** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania lub
- **szkolenia wewnętrzne z wewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia otwarte (zewnętrzne)** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania.

Przy uzupełnianiu deficytu w zakresie wiedzy zawsze warto rozpocząć ten proces od zaangażowania pracownika w pracę własną, potem ewentualnie w pracę z kimś z organizacji, dopiero w kolejnym etapie wysyłać pracownika na zorganizowane szkolenia. W zakresie wiedzy każdy może wiele zrobić samodzielnie lub przy pomocy kogoś z wewnątrz organizacji, co powinno być po pewnym czasie ocenione (w ocenie indywidualnej) i stanowić informację, na ile pracownik jest zdeterminowany i zmobilizowany do podniesienia poziomu swej wiedzy w danym zakresie. Formy pozyskiwania wiedzy oferowane przez szkolenia są dla organizacji inwestycją, warto więc oferować je jako kolejny poziom wsparcia pracownika po uzyskaniu potwierdzenia, że jego postawa rokuje zwrot z takiej inwestycji.

D1.(2)

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.

Umiejętności same w sobie nie są kompetencjami są jedynie ich elementami, często jednak utożsamia się je z kompetencjami. Jest tak, ponieważ na umiejętności składa się zarówno wiedza, jak i doświadczenie dotyczące praktyki stosowania umiejętności, w efekcie czego obserwuje się je tylko na poziomie zachowań, tak jak pełne kompetencje. To powoduje pozorną analogię. Należy jednak pamiętać, że planując proces uczenia się pracownika, należy oddzielnie rozpatrywać wiedzę, umiejętności i doświadczenie, gdyż deficyty w każdym z tych obszarów wymagają odmiennych działań, pomimo, że ich wspólne oddziaływanie przejawia się na tym samym poziomie – jest nim sprawne działanie w określonym zakresie. Oceniając poziom umiejętności, należy więc oszacować, czy występuje ich całkowity deficyt czy tylko niższy od wymaganego poziom. W zależności od tego, pracownik powinien być skierowany na szkolenia (brak umiejętności) lub potrzebny jest mu czas i natężenie pewnych działań (brak doświadczenia w stosowaniu umiejętności).

Przygotowanie do planowania działań

1. Ustalenie, czy obserwowane braki są powszechne czy występują w specyficznych warunkach lub po prostu wybiórczo. Jeśli nie są powszechne, należy ustalić ich indywidualną przyczynę lub określić precyzyjnie, w jakich sytuacjach się pojawiają. Poprawa sytuacji prawdopodobnie będzie możliwa po usunięciu źródeł problemów, które w takim przypadku mogą mieć naturę zewnętrzną niezwiązaną z zasobami pracownika.
2. Upewnienie się, że pracownik posiada potrzebną wiedzę w danym zakresie i rzeczywiście problem jest w braku umiejętności, czyli w praktycznym stosowaniu wiedzy.
3. Ustalenie zakresu braków w umiejętnościach z danego zakresu. Można to zrobić poprzez:
 - obserwacje podczas wykonywania pracy/realne zadania zawodowe
 - obserwacje podczas realizacji symulowanych zadań
 - testy umiejętności (jako źródło częściowe, dodatkowe stosowane do wybranych umiejętności – są narzędzia, w ramach których pracownik wykonuje pewne zadania merytoryczne, niewymagające interakcji).



4. Ustalenie, czy problemem rzeczywiście jest brak pewnych umiejętności czy ich niewystarczający poziom. W zależności od wyniku tego ustalenia pracownikowi powinno się zaplanować naukę:
 - przez szkolenia (deficyty umiejętności)
 - przez czas na praktyczne wykorzystanie już posiadanych umiejętności i podwyższanie ich poziomu (nieutralna umiejętność – deficyt doświadczenia) i/lub
 - taką reorganizację pracy, by zwiększyć natężenie działań wymagających stosowania już posiadanej wiedzy (intensyfikacja praktyki).
5. Ustalenie źródeł potrzebnych umiejętności:
 - umiejętności osób z organizacji: trenerzy wewnętrzni, koledzy specjaliści, zwierzchnik lub inni menedżerowie
 - umiejętności ekspertów spoza organizacji.
6. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków w zakresie umiejętności
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile deklaruje chęć uczenia się w tym zakresie.

7. Zaplanowanie działań

W zależności od powyższych ustaleń i możliwości firmy należy dobrać dla pracownika odpowiednią formę zdobycia, podniesienia lub utrwalenia umiejętności. Nabycie lub podwyższenie poziomu umiejętności umożliwiają następujące rozwiązania:

- **uczenie się od wskazanej osoby z organizacji** (proces indywidualny)
- **rotacje** – czasowa zmiana stanowiska lub roli pozwalająca na pracę w środowisku dającym możliwość zdobycia potrzebnych umiejętności
- **przydzielenie dodatkowej funkcji/dodatkowego zakresu działań** (np. w projekcie)
- **szkolenia z wewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **szkolenia otwarte (zewnętrzne)** z uwzględnieniem poziomu zaawansowania.

Utrwalenie umiejętności zachodzi przede wszystkim w praktyce ich wykorzystywania, rozwiązaniem jest więc dostarczanie pracownikowi doświadczeń zawodowych wymagających wykorzystania potrzebnych umiejętności.

D1.(3)

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.

Doświadczenie rozumiane jako stosowanie w praktyce wiedzy i umiejętności jest warunkiem efektywności procesu uczenia się. Scala, utrwała i weryfikuje podstawowe cegiełki tego procesu. Prowadzi do płynności działań, czyli do poziomu eksperckiego. Zawsze jednak wymaga czasu oraz kontaktu ze środowiskiem, które wymaga stosowania rozwiązań z danej dziedziny. Doświadczanie skutków wprowadzania w praktykę poszczególnych rozwiązań wymaga także od jednostki pewnej samodzielności (autonomii), co łączy się z odpowiedzialnością za podejmowane działania.

Przygotowanie do planowania działań

1. Ustalenie, czy obserwowane braki są powszechne czy występują w specyficznych warunkach lub po prostu wybiórczo. Jeśli nie są powszechne, należy ustalić ich indywidualną przyczynę lub określić precyzyjnie, w jakich sytuacjach się pojawiają. Poprawa sytuacji prawdopodobnie będzie możliwa po



usunięciu źródeł problemów, które w takim przypadku mogą mieć naturę zewnętrzną niezwiązaną z zasobami pracownika.

2. Upewnienie się, że pracownik posiada potrzebną wiedzę i umiejętności w danym zakresie i rzeczywiście problem jest w braku doświadczenia, czyli płynności i pewności stosowania posiadanej wiedzy i umiejętności.

3. Zaplanowanie działań

W przypadku braku doświadczenia należy przede wszystkim go dostarczyć przez zintensyfikowanie pewnych zadań lub podwyższenie ogólnej aktywności zawodowej albo czekać, aż pracownik w zwykłym rytmie swej pracy osiągnie pożądane doświadczenie. Jako sposoby na zwiększenie natężenia pewnych działań dostarczających doświadczeń należy rozważyć:

- **rotacje** – czasowa zmiana stanowiska lub roli pozwalająca na pracę w środowisku dającym możliwość zdobycia potrzebnych umiejętności
- **praktyki wewnętrzne**
- **udział w projektach**
- **przydzielenie indywidualnych zadań**
- **poszerzenie stanowiska pracy** (dodanie nowych zadań, połączone z podwyższeniem wynagrodzenia)
- **podwyższenie wagi stanowiska** (dodanie/rozszerzenie odpowiedzialności, połączone z podwyższeniem wynagrodzenia)
- **można także wykorzystać szkolenia**; jednak warunkiem jakiegokolwiek skuteczności szkoleń w zakresie wzbogacania doświadczenia jest ich bardzo praktyczna/warsztatowa forma ściśle dopasowana do potrzeb pracownika.

D2.

Korygowane niedopasowania z wykorzystaniem procesu reorganizacji pracy, projektowania stanowisk pracy lub zmiany stanowiska pracy – dotyczy elementów osobowości: temperamentu, zdolności, preferencji zawodowych oraz dużego niedopasowania w zakresie cech charakterologicznych i stylów poznawczych

Bez względu na to, czego dotyczy niedopasowanie w ramach tej kategorii – temperamentu? zdolności? preferencji zawodowych? cech charakterologicznych? stylów poznawczych? – zmianie powinno podlegać otoczenie jednostki, a nie sama jednostka. Zmiana dotycząca jednostki jest w tym przypadku albo w ogóle niemożliwa (temperament, zdolności, preferencje zawodowe) lub bardzo trudna i długotrwała z uwagi na to, że dotyczy elementów nabytych i utrwalonych w długim procesie kształtowania osobowości. Podstawowym działaniem jest zatem w tym przypadku zmiana stanowiska, miejsca stanowiska w organizacji lub funkcji pracownika.

Ta kategoria działań dotyczy przede wszystkim korekt i zmian w otoczeniu pracownika i jego stanowiska pracy, ponieważ źródłem problemów jest szeroko rozumiana osobowość. Jest to zatem ten element kompetencji, który jest po części wrodzony, a po części gruntownie wykształcony, zanim człowiek wchodzi w życie zawodowe. Zmiany w zakresie osobowości u zdrowego dojrzałego człowieka przebiegają w bardzo małym zakresie i są długotrwałe. Wyjątkami są ekstremalne wydarzenia/przeżycia, wobec których jednostka może zareagować przededefiniowaniem samej siebie i swojego podejścia do fundamentalnych aspektów życia. Ta kategoria reagowania polega zatem przede wszystkim na działaniach reorganizacyjnych mających na celu zmianę charakteru i kontekstu stanowiska pracy czy funkcji. Znaczące niedopasowanie między którymś z aspektów osobowości a wymaganiami stanowiska pracy zdecydowanie łatwiej zniwelować, dopasowując pracę i jej kontekst do pracownika. W treści, charakterze i kontekście stanowisk pracy jest wiele elementów, które w łatwy sposób można zmodyfikować (dodać, ująć, zamienić), bez konieczności przesuwania pracownika na inne stanowisko w strukturze. W ramach nieradykalnych rozwiązań mieszczą się niektóre propozycje z zakresu projektowania stanowiska pracy.

W przypadku niewielkiego niedopasowania między pewnymi elementami osobowości a pełnioną funkcją związaną z zajmowanym stanowiskiem/ami pracy (np. funkcja menedżerska, doradcza, trenerska) można rozważyć wdrożenie procesu korekt, choć dotyczy to głównie dwóch aspektów osobowości – cech charakterologicznych i stylów poznawczych. Sposoby reagowania w tych przypadkach są opisane w innej kategorii. Niniejsza kategoria dotyczy przede wszystkim działań koniecznych w przypadku stwierdzenia niedopasowania w tych aspektach osobowości, które nie podlegają zmianom. Zanim jednak podejmie się



decyzję o jakichkolwiek działaniach, należy ustalić, w którym z aspektów osobowości rzeczywiście znajduje się źródło problemów.

1. Ustalenie, w którym aspekcie osobowości występuje niedopasowanie:

- temperament (wrodzone wzorce reakcji emocjonalnych, przebiegu nastrojów i wrażliwości na oddziałujące bodźce)
- zdolności
- preferencje zawodowe
- cechy charakteru
- style poznawcze

W celu zdobycia takiej pewności, można wykonać testy diagnozujące poszczególne aspekty. Wśród technik diagnostycznych są dostępne zarówno narzędzia badające tylko wybrany aspekt, czyli temperament, osobowość, zdolności i preferencje zawodowe, jak i narzędzia odnoszące się jednocześnie do więcej niż jednego wymiaru (np. osobowość z uwzględnieniem danych nt. temperamentu), a także do wszystkich wymiarów jednocześnie (rozbudowane techniki do diagnozy profili zawodowych). Jednak w celu rozpoznania konieczności weryfikacji pewnych obserwacji wybranym testem, potrzebna jest wiedza na temat tego, jakie zachowania mogą świadczyć o niedopasowaniu w każdym z omawianych aspektów osobowości.

D2.(1) Korygowanie niedopasowania w zakresie temperamentu

W celu przybliżenia tej kategorii i umożliwienia poprawnego zaklasyfikowania do niej pewnych zachowań pracownika, podam kilka przykładów reakcji uzależnionych od temperamentu. Można do nich zaliczyć m.in.:

- szybkość pojawiania się, siłę i ekspresję reakcji emocjonalnych takich jak: złość, radość, żal, zaskoczenie; u jednych osób reakcje na ważne i/lub silne wydarzenia są słabe, tak jakby w ogóle nie robiły na nich wrażenia, u innych umiarkowane, a u jeszcze innych są gwałtowne, widoczne, pełne energii; również różni się czas ich trwania – u jednych ludzi silne i ważne wydarzenia powodują reakcje trwające bardzo długo u innych reakcje te pojawiają się i znikają; ludzi różni też forma ujawniania swoich reakcji – u jednych są one pozornie słabe, bo obserwator ich nie dostrzega, podczas gdy osoba obserwowana bardzo silnie przeżywa je wewnątrz, a u innych wydarzenie o niewielkim dla nich znaczeniu emocjonalnym powoduje wybuchową reakcję słowną lub inną behawioralną; w codziennym życiu używa się w stosunku do ludzi takich określeń jak np.: „w gorącej wodzie kąpany” czy „słomiany ogień”, używa się też bardziej modelowych, choć równie potocznych określeń: flegmatyk, choleryk, melancholik, sangwinik, a także mimoza czy mazepa – te wszystkie określenia opisują sposoby bycia i reagowania ludzi, które są bezpośrednio uzależnione od temperamentu;
- wrażliwość na ilość i siłę bodźców z zewnątrz; jedni ludzie preferują otoczenie bogate w silne bodźce w związku z tym szukają środowiska wysoko stymulującego (tj. stres, napięcie, adrenalina, szybkość, wielozadaniowość, intensywne kontakty z innymi ludźmi), inni natomiast szukają otoczenia ubogiego w silne bodźce; pierwsza grupa nie funkcjonuje najlepiej w sytuacji, gdy zbyt długo przebywa w spokoju i ciszy, podobnie jak osoby z drugiej grupy nie radzą sobie dobrze przez długi czas wystawieni na intensywne wydarzenia; ta prosta charakterystyka w wielkim skrócie opisuje ekstrawertyków i introwertyków; za to, do której grupy należymy także odpowiada temperament; temat jest bardzo szeroki, ale dla zobrazowania wpływu temperamentu na nasze życie i styl funkcjonowania całkowicie wystarczy.

Zaplanowanie działań

Po uzyskaniu pewności, że u podstaw zachowań, które chcemy skorygować leży temperament, wiadomo, że zmiana nie może dotyczyć profilu pracownika. Temperament jest wrodzoną charakterystyką naszego układu nerwowego, zatem wynikające z niego niedopasowanie nie tylko jest silnie oddziałujące na jednostkę, ale i często niemożliwe do korekty nawet przy dużych chęciach i wysiłku z jej strony. W takiej sytuacji najlepiej zatem:

- **zmienić stanowisko/miejsce stanowiska w organizacji/funkcję pracownika** tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach.



Można też rozważyć próbę wprowadzenia zmiany jedynie na poziomie zachowań, czyli:

→ **korygować sposób i intensywność reagowania czy ekspresji emocji**, ale UWAGA! odbywa się to zawsze tylko na poziomie świadomej kontroli tych reakcji, a nie stałej zmiany temperamentu; z tego wynika, że pracownik będzie musiał kontrolować swoje reakcje, dopasowując je do wymagań wbrew swej naturze; to wymaga ogromnej energii, koncentruje więc jednostkę na tym konkretnym aspekcie i dodatkowo może powodować kompensację, czyli wzbudzać wcześniej zablokowane reakcje w innych sytuacjach i niekiedy we wzmożonym natężeniu; zmiany w tym kierunku nie są zatem wskazane, z tego powodu dobór ludzi do pełnienia pewnych zawodów czy funkcji zawodowych odbywa się przede wszystkim na podstawie klasyfikacji typu temperamentu; niejednokrotnie jakakolwiek zmiana w tym zakresie w ogóle się nie udaje.

D2.(2) Korygowanie niedopasowania w zakresie zdolności

Termin zdolności odnosi się w tym ujęciu do wrodzonych specyficznych predyspozycji umożliwiających wykonywanie pewnych czynności na poziomie, który jest nieosiągalny w drodze treningu. Tak rozumiane zdolności są więc zjawiskiem odmiennym niż umiejętności, które z kolei są nabywane w toku uczenia się. Zdolności w tym rozumieniu są bliższe zjawisku talentu czy geniuszu i stanowią zasób wrodzony. Zdolności (talent) to bardzo istotny czynnik wyznaczający drogę rozwoju zawodowego. Czasem są warunkiem bezwzględnie koniecznym do wykonywania danego zawodu czy pełnienia danej funkcji. Fakt, że zdolności są wrodzone nie oznacza, że nie można ich wspierać i rozwijać w drodze ćwiczeń czy kolejnych doświadczeń. Jak najbardziej podlegają doskonaleniu, które prowadzi do osiągnięcia przez uzdolnioną jednostkę poziomu wykonywania pewnych czynności, który jest całkowicie nieosiągalny dla innych, którzy danej zdolności są pozbawieni. Z takiej charakterystyki zdolności (talentu) wynika ściśle ukierunkowany sposób reagowania w sytuacji, gdy niedopasowanie pracownika do stanowiska pracy dotyczy właśnie tego aspektu. W przypadkach, w których stanowisko wymaga ścisłych predyspozycji/zdolności, a pracownik ich nie posiada, zdecydowanie rekomendowane jest działanie polegające na reorganizacji stanowiska lub przesunięciu pracownika na inne stanowisko dopasowane do jego możliwości.

Zaplanowanie działań

W przypadku niedopasowania w zakresie zdolności sytuacja jest nieco bardziej elastyczna niż w przypadku temperamentu, jednak i w tych przypadkach najbardziej rekomendowane są:

→ **zmiany w obrębie stanowiska pracy i jego środowiska** tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach.

D2.(3) Korygowanie niedopasowania w zakresie preferencji zawodowych

Profil preferencji zawodowych, inaczej profil motywacji zawodowej, to wewnętrzny kod wyznaczający obszary działań, w których jednostka będzie odnosić sukcesy i czerpać z tego satysfakcję i takie, w których skazana będzie na porażkę. Jedni z nas charakteryzują się takim profilem motywacji zawodowej, który predestynuje do działań wymagających myślenia abstrakcyjnego, koncepcyjnego i bardzo samodzielnego oraz niezależnego, inni natomiast będą odnosić swoje sukcesy raczej na polu zadań, w ramach których potrzebne będzie ściśle stosowanie się do regulaminów, reguł i procedur eliminujących samodzielność czy decyzyjność czy też zadań, których realizacja wymagać będzie pracy zespołowej, nastawienia na współpracę i konsensus. Jedni doskonale będą sobie radzić z rolą i zadaniami przywódcy, inni za najbardziej komfortowe i sprzyjające warunki będą uważać pracę w samotności z dala od ludzi i obowiązków związanych ze współpracą i relacjami interpersonalnymi. Właśnie takie obszary czy kierunki działań wyznaczone są przez profil motywacji zawodowej, który w dużej mierze jest wrodzony.

Zaplanowanie działań

W przypadku niedopasowania w zakresie preferencji zawodowych jest nieco bardziej elastyczna niż w przypadku temperamentu, jednak i w tych przypadkach najbardziej rekomendowane są:

→ **zmiany w obrębie stanowiska pracy i jego środowiska** tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach.



D2.(1)

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.

Temperament jest wrodzoną charakterystyką naszego układu nerwowego, zatem wynikające z niego niedopasowanie nie tylko jest silnie oddziałujące na jednostkę, ale i często niemożliwe do korekty nawet przy dużych chęciach i wysiłku z jej strony. W celu przybliżenia tej kategorii i umożliwienia poprawnego zaklasyfikowania do niej pewnych zachowań pracownika, podam kilka przykładów reakcji uzależnionych od temperamentu. Można do nich zaliczyć m.in.:

- szybkość pojawiania się, siłę i ekspresję reakcji emocjonalnych takich jak: złość, radość, żal, zaskoczenie; u jednych osób reakcje na ważne i/lub silne wydarzenia są słabe, tak jakby w ogóle nie robiły na nich wrażenia, u innych umiarkowane, a u jeszcze innych są gwałtowne, widoczne, pełne energii; również różni się czas ich trwania – u jednych ludzi silne i ważne wydarzenia powodują reakcje trwające bardzo długo u innych reakcje te pojawiają się i znikają; ludzie różni też forma ujawniania swoich reakcji – u jednych są one pozornie słabe, bo obserwator ich nie dostrzega, podczas gdy osoba obserwowana bardzo silnie przeżywa je wewnątrz, a u innych wydarzenie o niewielkim dla nich znaczeniu emocjonalnym powoduje wybuchową reakcję słowną lub inną behawioralną; w codziennym życiu używa się w stosunku do ludzi takich określeń jak np.: „w gorącej wodzie kąpany” czy „słomiany ogień”, używa się też bardziej modelowych, choć równie potocznych określeń: flegmatyk, choleryk, melancholik, sangwiniak, a także mimoza czy mazepa – te wszystkie określenia opisują sposoby bycia i reagowania ludzi, które są bezpośrednio uzależnione od temperamentu;
- wrażliwość na ilość i siłę bodźców z zewnątrz; jedni ludzie preferują otoczenie bogate w silne bodźce w związku z tym szukają środowiska wysoko stymulującego (tj. stres, napięcie, adrenalina, szybkość, wielozadaniowość, intensywne kontakty z innymi ludźmi), inni natomiast szukają otoczenia uboższego w silne bodźce; pierwsza grupa nie funkcjonuje najlepiej w sytuacji, gdy zbyt długo przebywa w spokoju i ciszy, podobnie jak osoby z drugiej grupy nie radzą sobie dobrze przez długi czas wystawieni na intensywne wydarzenia; ta prosta charakterystyka w wielkim skrócie opisuje ekstrawertyków i introwertyków; za to, do której grupy należymy także odpowiada temperament; temat jest bardzo szeroki, ale dla zobrazowania wpływu temperamentu na nasze życie i styl funkcjonowania całkowicie wystarczy.

W celu upewnienia się, że obserwowane niedopasowanie dotyczy temperamentu można wykonać testy. Wśród technik diagnostycznych są dostępne zarówno narzędzia badające tylko temperament, jak i narzędzia odnoszące się jednocześnie do więcej niż jednego wymiaru osobowości (np. osobowość z uwzględnieniem danych nt. temperamentu), a także do wszystkich wymiarów jednocześnie (rozbudowane techniki do diagnozy profili zawodowych).

Zaplanowanie działań

Po uzyskaniu pewności, że u podstaw zachowań, które chcemy skorygować leży temperament, wiadomo, że zmiana nie może dotyczyć profilu pracownika. Temperament jest wrodzoną charakterystyką naszego układu nerwowego, zatem wynikające z niego niedopasowanie nie tylko jest silnie oddziałujące na jednostkę, ale i często niemożliwe do korekty nawet przy dużych chęciach i wysiłku z jej strony. W takiej sytuacji najlepiej zatem:

- **zmienić stanowisko/miejsce stanowiska w organizacji/funkcję pracownika** tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach.

Można też rozważyć próbę wprowadzenia zmiany jedynie na poziomie zachowań, czyli:

- **korygować sposób i intensywność reagowania czy ekspresji emocji**, ale UWAGA! odbywa się to zawsze



Nie drukuj, jeśli nie musisz.
Chroń środowisko!
Wszystkie dane są cały czas dostępne w formie elektronicznej.

REAKCJE PDF
Baza działań korygujących
Aplikacji BinBin[©]

tylko na poziomie świadomej kontroli tych reakcji, a nie stałej zmiany temperamentu; z tego wynika, że pracownik będzie musiał kontrolować swoje reakcje, dopasowując je do wymagań wbrew swej naturze; to wymaga ogromnej energii, koncentruje więc jednostkę na tym konkretnym aspekcie i dodatkowo może powodować kompensację, czyli wzbudzać wcześniej zablokowane reakcje w innych sytuacjach i niekiedy we wzmożonym natężeniu; zmiany w tym kierunku nie są zatem wskazane, z tego powodu dobór ludzi do pełnienia pewnych zawodów czy funkcji zawodowych odbywa się przede wszystkim na podstawie klasyfikacji typu temperamentu; niejednokrotnie jakakolwiek zmiana w tym zakresie w ogóle się nie udaje.

D2.(2)

Korygowanie niedopasowania w zakresie zdolności (proces reorganizacji pracy, projektowania stanowisk pracy lub zmiana stanowiska pracy)

W przypadku niedopasowania w zakresie zdolności zmianie powinno podlegać otoczenie jednostki, a nie sama jednostka. Zmiana dotycząca jednostki jest w tym przypadku niemożliwa, gdyż zdolności są wrodzoną i rzadko spotykaną charakterystyką. Nie można ich uzupełnić. Podstawowym działaniem jest zatem w tym przypadku zmiana stanowiska, miejsca stanowiska w organizacji lub funkcji pracownika.

Termin zdolności odnosi się w tym ujęciu do wrodzonych specyficznych predyspozycji umożliwiających wykonywanie pewnych czynności na poziomie, który jest nieosiągalny w drodze treningu. Tak rozumiane zdolności są więc zjawiskiem odmiennym niż umiejętności, które z kolei są nabywane w toku uczenia się. Zdolności w tym rozumieniu są bliższe zjawisku talentu czy geniuszu i stanowią zasób wrodzony. Zdolności (talent) to bardzo istotny czynnik wyznaczający drogę rozwoju zawodowego. Czasem są warunkiem bezwzględnie koniecznym do wykonywania danego zawodu czy pełnienia danej funkcji. Fakt, że zdolności są wrodzone nie oznacza, że nie można ich wspierać i rozwijać w drodze ćwiczeń czy kolejnych doświadczeń. Jak najbardziej podlegają doskonaleniu, które prowadzi do osiągnięcia przez uzdolnioną jednostkę poziomu wykonywania pewnych czynności, który jest całkowicie nieosiągalny dla innych, którzy danej zdolności są pozbawieni. Z takiej charakterystyki zdolności (talentu) wynika ściśle ukierunkowany sposób reagowania w sytuacji, gdy niedopasowanie pracownika do stanowiska pracy dotyczy właśnie tego aspektu. W przypadkach, w których stanowisko wymaga ścisłych predyspozycji/zdolności, a pracownik ich nie posiada, zdecydowanie rekomendowane jest działanie polegające na reorganizacji stanowiska lub przesunięciu pracownika na inne stanowisko dopasowane do jego możliwości.

W celu upewnienia się, że niedopasowanie dotyczy zdolności, można wykonać testy. Wśród technik diagnostycznych są dostępne zarówno narzędzia badające wybrane aspekty osobowości, w tym poszczególne zdolności, jak i narzędzia odnoszące się do wszystkich wymiarów jednocześnie (rozbudowane techniki do diagnozy profili zawodowych). W przypadku weryfikowania (oceny) zdolności można zastosować dowolne próbki realizacji zadań dotyczących poszczególnych zdolności, bez stosowania specjalistycznych testów. W tym celu należy jedynie precyzyjnie określić charakter i zakres zdolności potrzebnej na danym stanowisku pracy czy funkcji.

Zaplanowanie działań

W przypadku niedopasowania w zakresie zdolności sytuacja jest nieco bardziej elastyczna niż w przypadku temperamentu, jednak i w tych przypadkach najbardziej rekomendowane są:

- **zmiany w obrębie stanowiska pracy i jego środowiska** tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach.



D2.(3)

Korygowanie niedopasowania w zakresie preferencji zawodowych (proces reorganizacji pracy, projektowania stanowisk pracy lub zmiana stanowiska pracy)

W przypadku niedopasowania w zakresie preferencji zawodowych zmianie powinno podlegać otoczenie jednostki, a nie sama jednostka. Zasadnicza zmiana dotycząca jednostki jest w tym przypadku niemożliwa, gdyż preferencje zawodowe są w dużej części wrodzone. Podstawowym działaniem jest zatem w tym przypadku zmiana stanowiska, miejsca stanowiska w organizacji lub funkcji pracownika.

Profil preferencji zawodowych, inaczej profil motywacji zawodowej, to wewnętrzny kod wyznaczający obszary działań, w których jednostka będzie odnosić sukcesy i czerpać z tego satysfakcję i takie, w których skazana będzie na porażkę. Jedni z nas charakteryzują się takim profilem motywacji zawodowej, który predestynuje do działań wymagających myślenia abstrakcyjnego, koncepcyjnego i bardzo samodzielnego oraz niezależnego, inni natomiast będą odnosić swoje sukcesy raczej na polu zadań, w ramach których potrzebne będzie ścisłe stosowanie się do regulaminów, reguł i procedur eliminujących samodzielność czy decyzyjność czy też zadań, których realizacja wymagać będzie pracy zespołowej, nastawienia na współpracę i konsensus. Jedni doskonale będą sobie radzić z rolą i zadaniami przywódcy, inni za najbardziej komfortowe i sprzyjające warunki będą uważać pracę w samotności z dala od ludzi i obowiązków związanych ze współpracą i relacjami interpersonalnymi. Właśnie takie obszary czy kierunki działań wyznaczone są przez profil motywacji zawodowej, który w dużej mierze jest wrodzony.

W celu upewnienia się, że niedopasowanie dotyczy preferencji zawodowych, można wykonać testy. Wśród technik diagnostycznych są dostępne zarówno narzędzia badające wybrane aspekty osobowości, w tym preferencje zawodowe, jak i narzędzia odnoszące się do wszystkich wymiarów jednocześnie (rozbudowane techniki do diagnozy profili zawodowych).

Zaplanowanie działań

W przypadku niedopasowania w zakresie preferencji zawodowych jest nieco bardziej elastyczna niż w przypadku temperamentu, jednak i w tych przypadkach najbardziej rekomendowane są:

→ **zmiany w obrębie stanowiska pracy i jego środowiska** tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach.

D3.

Korygowanie niedopasowania z wykorzystaniem procesu socjalizacji organizacyjnej i coachingu – dotyczy: dwóch elementów osobowości (cechy charakterologiczne i style poznawcze), systemu norm, wartości i światopoglądu, zasad kultury osobistej oraz zbioru nawyków i przyzwyczajzeń

W zależności od tego, na jakim poziomie ma zostać wprowadzona zmiana – cechy charakterologiczne? style poznawcze? system norm, wartości i światopogląd? zasady kultury osobistej? zestaw nawyków i przyzwyczajzeń? – należy podjąć odpowiednie działania korygujące. W przypadku chęci niewielkich korekt cech charakterologicznych czy 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. W przypadku chęci zmiany systemu wartości, norm, światopoglądu, kultury osobistej czy nawyków i przyzwyczajzeń rekomendowane są oddziaływania o charakterze socjalizacji organizacyjnej z udziałem różnych uczestników tego procesu.

Ta kategoria reagowania jest zbliżona oddziaływaniem do nauczania, choć dotyczy zmiany pewnego istniejącego schematu na nowy, a nie dostarczenia pewnego schematu w miejsce luki. U podstaw obszarów, które można korygować za pomocą opisanych w tym punkcie oddziaływań znajdują się cechy charakterologiczne, sposoby spostrzegania i wnioskowania, przyzwyczajenia, preferencje i elementy kultury nabyte podczas procesu naturalnej socjalizacji w procesie wychowawczym i później w dorosłym życiu. Są to elementy dobrze wykształcone (w sensie swej dojrzałości i oddziaływania) i silnie korespondujące z definiowaniem własnej tożsamości, czyli bardzo bliskie osobowości jednostki, co powoduje, że są odporne



na zmiany. Oznacza to, że proces zmian przebiegający zgodnie z fazami uczenia się, czyli 1. *wiem, że/wiem, co* 2. *wiem, jak/wiem, kiedy* oraz 3. *wiem, dlaczego* będzie w przypadku tych elementów znacznie mniej efektywny. Do zmiany elementów definiujących *ja indywidualne* pracownika trzeba będzie silniejszego i dłuższego oddziaływania, niekiedy bardziej złożonego i specyficznego niż proces zwykłego szkolenia. Takimi silniej i dłużej oddziałującymi procesami są m.in. socjalizacja organizacyjna i coaching – obydwie oddziaływania działania oparte na długofalowym modelowaniu zachowań i budowaniu u pracownika poczucia, że wypracowane wzorce są reprezentacją jego samego, są „jego własnością”. Zmiana elementów tożsamości wymaga od człowieka przedefiniowania się, czyli wewnętrznego procesu na nowo kształtującego pewne wartości. Bez szczerzej potrzeby przeprowadzenia takiej zmiany proces ten się nie może udać. Dlatego pracownik musi widzieć realne korzyści płynące z takiej zmiany i znać negatywne konsekwencje obecnego stanu rzeczy. Zanim podejmie się działania na rzecz planowania takiej zmiany należy ustalić, w którym aspekcie występuje niedopasowanie.

1. Ustalenie, w którym aspekcie występuje niedopasowanie:

- elementy osobowości (cechy charakteru, style poznawcze)
- system norm i wartości (reguły i kryteria oceniania wydarzeń i innych ludzi oraz zasady postępowania wobec tych ocen) oraz światopogląd
- zasady kultura osobista (styl bycia, maniery, wygląd)
- nawyki, preferencje, przyzwyczajenia

W celu zdobycia takich informacji należy:

- przeprowadzić profesjonalny wywiad psychologiczny lub/i
- wykonać testy diagnozujące osobowość w odniesieniu do wymagań środowiska zawodowego, czyli uwzględniające wymagania i opisy różnych ról zawodowych (rekomendowane są testy posiadające część odnoszącą się bezpośrednio do opisu wymagań danego stanowiska pracy).

Pomimo, że powyższe elementy są bardzo różne od wiedzy, umiejętności i doświadczenia, to ich zmiana przebiega w oparciu o ten sam podstawowy schemat uczenia się, czyli najpierw wiedza, potem umiejętności, a potem doświadczenie wprowadzające zmianę coraz płynniej w charakterystykę jednostki. O ile model jest ten sam, o tyle argumentacja, siła i czas oddziaływania, bardzo się różnią, tworząc z tego procesu wyzwanie trudne i czasochłonne. Jednak wobec niektórych wyżej wymienionych elementów zmiana ta się udaje. Z uwagi na ogólne koszty ponoszone na tę aktywność i ryzyko porażki, należy przeanalizować, jakie są szanse i możliwości osiągnięcia sukcesu. W tym celu konieczne jest ustalenie, jakiego konkretnego aspektu z wyżej wymienionych będzie dotyczyła zmiana, gdyż niektóre z nich są wyjątkowo na nią odporne, a inne mniej.

D 3.1 Korygowanie niedopasowania w zakresie cech charakteru i stylów poznawczych

W celu przybliżenia tej kategorii i umożliwienia poprawnego zaklasyfikowania do niej pewnych zachowań pracownika, podam kilka przykładów postaw i zachowań uzależnionych od powszechnie znanego wymiaru, którym jest charakter (cechy charakterologiczne). Można do nich zaliczyć całe bogactwo opisu przymiotnikowego stosowanego do określania ludzi m.in.: (profil 1) towarzyski, otwarty, gadatliwy, wrażliwy, niefrasobliwy, żywy, beztroski, przywódca; czy też (profil 2) drażliwy, niespokojny, impulsywny, agresywny, wybuchowy, zmienny, optymistyczny, aktywny; a także (profil 3) markotny, lękliwy, sztywny, zamyślony, pesymistyczny, powściągliwy, nietowarzystki, spokojny lub (profil 4) bierny, ostrożny, poważny, pojednawczy, kontrolujący się, solidny, zrównoważony, łagodny. To jedna z wielu dostępnych klasyfikacji cech charakteru (także określanych jako cechy osobowości) blisko związana z pomiarem temperamentu. Charakter człowieka może mieć bardziej lub mniej spójną i wyraźną konstrukcję i specyfikę. W codziennym życiu wiąże się to ze stosowaniem określeń typu „ma charakter”, „człowiek z charakterem” lub pejoratywnie „ma charakter”. Im silniejsze, wyraźne i jednolite są rysy charakteru, tym będzie trudniej poddać je zmianie.

Style poznawcze – najogólniej ujmując – wpływają na to, jak spostrzegamy i odbieramy rzeczywistość, jak ją oceniamy, jak podejmujemy decyzje, rozwiązujemy problemy i wnioskujemy, a także jak spostrzegamy siebie samych oraz siebie w relacji z innymi. Te wszystkie procesy są ze sobą ściśle związane i opierają się na wiedzy osobistej jednostki, czyli na wszystkich jej doświadczeniach i wiedzy, którą pozyskała i utrwaliła w swej pamięci. Wiedza osobista każdego człowieka to lustro, w którym odbija się jego świat. Każdy z nas widzi tylko ten odbity obraz, jest on więc dla każdego inny. Konsekwencją tego są bardzo różne sposoby radzenia sobie z tym, co przynosi świat zewnętrzny – ta odmienność stanowi o specyfice jednostki.



Jeśli wzorce reagowania w tym zakresie mają być poddane zmianie, to mowa o zmianie stylów poznawczych. Podobnie jak w przypadku cech charakteru, im spójniejsze i bardziej utwierdzone przez jednostkę są jej style poznawcze, tym trudniej będzie je zmienić.

Po potwierdzeniu, że problem ma źródło w cechach charakteru i/lub stylach poznawczych, kolejno powinno nastąpić:

2. Ustalenie, jakie konkretnie postawy/reakcje będą podlegały zmianie

3. Ustalenie źródeł wiedzy i pożądaných wzorców działania:

- osoby z organizacji trenerzy i coachowie wewnętrzni, zwierzchnik lub inni menedżerowie, mentorzy wew.
- umiejętności ekspertów spoza organizacji.

4. Ustalenie postawy pracownika:

- na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków/niedopasowania w zakresie cech charakteru
- na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
- na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć uczenia się/zmian w tym zakresie.

5. Zaplanowanie działań

Po uzyskaniu pewności, że u podstaw zachowań, które chcemy skorygować leżą cechy charakteru lub style poznawcze, wiadomo, że zmiana dotycząca profilu pracownika nie może być radykalna. Obydwa aspekty są bardzo stabilnymi wymiarami naszej tożsamości, zatem niewiele można w nich zmienić i odbywa się to w trudnym i czasochłonnym procesie. Jest to jednak możliwe w przeciwieństwie do zmian temperamentu. To, co można zrobić, przygotowując plan zmiany/korekty w zakresie cech charakteru i stylów poznawczych to:

w przypadku planu drobnych zmian (wyostżenia/osłabienia niektórych rysów charakteru lub ich ekspresji na poz. zachowań):

- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego** wspomagająco:
 - szkolenia z wewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia otwarte (zewnętrzne) z uwzględnieniem poziomu zaawansowania

w przypadku planu większych zmian:

- **coaching**
wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy) oraz przedstawienie celu zmiany, planu jej przebiegu, powodów konieczności takiej zmiany i korzyści, które ta zmiana pracownikowi przyniesie – to ważny element na początku takiej zmiany, ponieważ w przypadku korekty cech charakteru i/lub stylów poznawczych nie wystarczy informacja, że czegoś pracownikowi brakuje, a organizacja tego wymaga, jak w odniesieniu do wiedzy, umiejętności czy doświadczenia, w przypadku omawianych elementów pracownik musi sam uznać pracę nad sobą za słuszną i korzystną.

Alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do wprowadzania zmian w sposobie funkcjonowania pracownika jest

- **zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przeddefiniowanie stanowiska**
rezygnacja z wprowadzania zmian w profilu osoby i zmiana stanowiska/miejsca stanowiska w organizacji/funkcji pracownika tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji i dominujących cech; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach; może to być także początek ścieżki kariery.



D 3.2 Korygowanie niedopasowania w zakresie systemu norm i wartości oraz światopoglądu

System wartości i norm oraz zbudowany na nim światopogląd są trudne do zmiany, ale zdecydowanie bardziej możliwe niż zmiany cech charakteru. Są to bowiem elementy nabyte, co prawda w długim procesie – najpierw wychowawczym rodzinnym, potem wychowawczym społecznym i instytucjonalnym – ale jednak tylko nabyte, co oznacza, że podobny proces długofalowych i spójnych oddziaływań może zastąpić stary system całkiem nowym. W warunkach organizacyjnych z reguły drastyczne zmiany w tym zakresie nie są konieczne, gdyż środowisko zawodowe każdej organizacji jest w dużej mierze definiowane przez jej kulturę organizacyjną, która prezentuje swe postulaty i jednocześnie oczekiwania wobec omawianych aspektów. Osoby kierujące się zasadami i wartościami bardzo różnymi od kultury organizacyjnej po prostu w niej nie chcą pracować. Czasem jednak pojawiają się w organizacji jednostki o daleko niedopasowanym systemie norm mające nadzieję wprowadzić do organizacji lub jej części własny system lub po prostu zachować go w obrębie własnego postępowania. Wobec takich jednostek organizacja musi podjąć działania korygujące.

UWAGA! Na temat większości norm i wartości nie ma dyskusji odnoszącej się do obiektywnej oceny, które są dobre, a które nie. W tym przypadku nie chodzi o ich oszacowanie oraz spór o ustalenie wyższości jednych and drugimi. Chodzi jedynie o usunięcie rozbieżności między normami i wartościami prezentowanymi przez organizację a różnymi od nich wartościami i normami prezentowanymi przez jednostkę. Jeśli efektem tych oddziaływań będzie tylko deklaratywna zmiana postaw lub bardziej gruntowana, ale częściowa zmiana, jednak pracownik skoryguje prezentowaną w swych codziennych zachowaniach postawę i podporządkuje ją oczekiwaniom organizacji, to jest to zmiana wystarczająca, a w każdym razie realna do uzyskania. Znaczną i gruntowną zmianę przekonań i wartości można u pracowników wypracować w warunkach organizacyjnych jedynie przez długofalowe, strategiczne i konsekwentne oddziaływanie z poziomu kultury organizacyjnej i systemu komunikacji organizacyjnej. Na poziomie pojedynczych zmian, których potrzeba wynika z systemu oceny okresowej i odnosi się do poszczególnych jednostek można liczyć na częściowe korekty. W celu ich przeprowadzenia wymagane jest:

1. Precyzyjne zdefiniowanie, jak są nasilone i czego dotyczą niepożądane zachowania oraz jakie wartości należy zmienić lub utrwalić.
2. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków / niedopasowania w zakresie norm, wartości, nastawień
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć zmiany w tym zakresie.
3. Zaplanowanie działań
 - **sprawdzenie dostępności informacji nt. oczekiwań organizacji w tym zakresie** (przebieg i elementy procesu adaptacji, system komunikujący wymagania kultury organizacyjnej; spójność komunikatów w tym zakresie)
 - **zapewnienie pracownikowi pełnej informacji nt. wymagań w zakresie promowanych przez organizację norm i wartości oraz sposobów ich prezentowania** (w tym jednoczesne wskazanie obserwowanych rozbieżności i uzasadnienie potrzeby zmiany)
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony innych przełożonych**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony współpracowników**

W przypadkach konieczności oddziaływania szerszego niż jednostkowe i bardziej intensywnego można zastosować następujące rozwiązania:

- **oddziaływanie z zakresu socjalizacji organizacyjnej**
- **oddziaływanie z zakresu zmiany kultury organizacyjnej**

UWAGA! W przypadku działań na rzecz zmiany postawy zdeterminowanej zbiorem norm i wartości szczególnie ważny jest system motywatorów w tym nagród i kar. Często w tym zakresie korekcie podlegają zachowania nie tyle niepożądane, ile zagrażające, a nawet wrogie, dlatego w wielu przypadkach odstępstw od norm postępowania nie można ograniczyć się tylko do wzmocnień pozytywnych.



D 3.3 Korygowanie niedopasowania w zakresie zasad kultury osobistej, zbioru nawyków i przyzwyczajeń

Zasady kultury osobistej, nawyki i przyzwyczajenia to elementy niełatwe do szybkiej zmiany, jednak całkowicie jej podlegające, zatem możliwe do korekty. Są łatwiejsze do zmiany niż cechy charakteru oraz system wartości i światopogląd, choć również wymaga to czasu, konsekwencji i spójności w programie zmian. W celu przeprowadzenia zmian w ramach ww. elementów konieczne jest:

1. Precyzyjne zdefiniowanie, jak są nasilone i czego dotyczą niepożądane zachowania.
2. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków/niedopasowania w zakresie kultury osobistej czy nawyków
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć zmiany w tym zakresie.
3. Ustalenie źródeł wiedzy i pożądanych wzorców działania:
 - osoby z organizacji: trenerzy wewnętrzni, zwierzchnik lub inni menedżerowie
 - wiedza książkowa (w przypadku zasad kultury osobistej i/lub kultury zawodowej)
 - wiedza ekspercka spoza organizacji (w przypadku zasad kultury osobistej/kultury bycia zawodowego).
4. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków/niedopasowania w zakresie kultury osobistej czy nawyków
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć uczenia się w tym zakresie.
5. Zaplanowanie działań
 - **sprawdzenie dostępności informacji nt. oczekiwań organizacji w tym zakresie** (przebieg i elementy procesu adaptacji, system komunikujący wymagania kultury organizacyjnej; spójność komunikatów w tym zakresie)
 - **zapewnienie pracownikowi pełnej informacji nt. wymagań w zakresie promowanych przez organizację zasad kultury osobistej**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego** wspomagająco w zakresie zasad kultury osobistej i/lub kultury zawodowej:
 - szkolenia z wewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia otwarte (zewnętrzne) z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony innych przełożonych**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony współpracowników**

UWAGA! W przypadku działań na rzecz zmiany kultury osobistej, przyzwyczajeń i preferencji szczególnie ważny jest system motywatorów w tym nagród i kar. Często w tym zakresie korekcie podlegają zachowania nie tyle niepożądane, ile zagrażające np. wizerunkowi firmy dlatego w wielu przypadkach odstępstw od norm kultury bycia nie można ograniczyć się tylko do wzmocnień pozytywnych.

D 3.(1)

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/przeddefiniowanie stanowiska.

W celu przybliżenia tej kategorii i umożliwienia poprawnego zaklasyfikowania do niej pewnych zachowań pracownika, podam kilka przykładów postaw i zachowań uzależnionych od powszechnie znanego wymiaru,



którym jest charakter (cechy charakterologiczne). Można do nich zaliczyć całe bogactwo opisu przymiotnikowego stosowanego do określania ludzi m.in.: (profil 1) towarzyski, otwarty, gadatliwy, wrażliwy, niefrasobliwy, żywy, beztroski, przywódczy; czy też (profil 2) drażliwy, niespokojny, impulsywny, agresywny, wybuchowy, zmienny, optymistyczny, aktywny; a także (profil 3) markotny, lękliwy, sztywny, zamyślony, pesymistyczny, powściągliwy, nietowarzyski, spokojny lub (profil 4) bierny, ostrożny, poważny, pojednawczy, kontrolujący się, solidny, zrównoważony, łagodny. To jedna z wielu dostępnych klasyfikacji cech charakteru (także określanych jako cechy osobowości) blisko związana z wymiarem temperamentu. Charakter człowieka może mieć bardziej lub mniej spójną i wyraźną konstrukcję i specyfikę. W codziennym życiu wiąże się to ze stosowaniem określeń typu „ma charakter”, „człowiek z charakterem” lub pejoratywnie „ma charakterek”. Im silniejsze, wyraźne i jednolite są rysy charakteru, tym będzie trudniej poddać je zmianie.

Style poznawcze – najogólniej ujmując – wpływają na to, jak spostrzegamy i odbieramy rzeczywistość, jak ją oceniamy, jak podejmujemy decyzje, rozwiązujemy problemy i wnioskujemy, a także jak spostrzegamy siebie samych oraz siebie w relacji z innymi. Te wszystkie procesy są ze sobą ściśle związane i opierają się na wiedzy osobistej jednostki, czyli na wszystkich jej doświadczeniach i wiedzy, którą pozyskała i utrwaliła w swej pamięci. Wiedza osobista każdego człowieka to lustro, w którym odbija się jego świat. Każdy z nas widzi tylko ten odbity obraz, jest on więc dla każdego inny. Konsekwencją tego są bardzo różne sposoby radzenia sobie z tym, co przynosi świat zewnętrzny – ta odmienność stanowi o specyfice jednostki. Jeśli wzorce reagowania w tym zakresie mają być poddane zmianie, to mowa o zmianie stylów poznawczych. Podobnie jak w przypadku cech charakteru, im spójniejsze i bardziej utwierdzone przez jednostkę są jej style poznawcze, tym trudniej będzie je zmienić.

Po potwierdzeniu, że problem ma źródło w cechach charakteru i/lub stylach poznawczych, kolejno powinno nastąpić:

1. Ustalenie, jakie konkretnie postawy/reakcje będą podlegały zmianie
2. Ustalenie źródeł wiedzy i pożądaných wzorców działania:
 - osoby z organizacji trenerzy i coachowie wewnętrzni, zwierzchnik lub inni menedżerowie, mentorzy wew.
 - umiejętności ekspertów spoza organizacji.
3. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków/niedopasowania w zakresie cech charakteru
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć uczenia się/zmian w tym zakresie.

4. Zaplanowanie działań

Po uzyskaniu pewności, że u podstaw zachowań, które chcemy skorygować leżą cechy charakteru lub style poznawcze, wiadomo, że zmiana dotycząca profilu pracownika nie może być radykalna. Obydwa aspekty są bardzo stabilnymi wymiarami naszej tożsamości, zatem niewiele można w nich zmienić i odbywa się to w trudnym i czasochłonnym procesie. Jest to jednak możliwe w przeciwieństwie do zmian temperamentu. Przygotowując plan zmiany/korekty w zakresie cech charakteru i stylów poznawczych można rozważyć następujące działania:

w przypadku planu drobnych zmian (wyostrzenia/osłabienia niektórych rysów charakteru lub ich ekspresji na poz. zachowań):

- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego** wspomagająco:
 - szkolenia z wewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia otwarte (zewnętrzne) z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego**



w przypadku planu większych zmian:

- wybór osoby prowadzącej/kontrolującej taką zmianą (mentor/coach/doradca zawodowy)
- przedstawienie celu zmiany, planu jej przebiegu, powodów konieczności takiej zmiany i korzyści, które ta zmiana pracownikowi przyniesie – to ważny element na początku takiej zmiany, ponieważ w przypadku korekty cech charakteru i/lub stylów poznawczych nie wystarczy informacja, że czegoś pracownikowi brakuje, a organizacja tego wymaga, jak w odniesieniu do wiedzy, umiejętności czy doświadczenia, w przypadku omawianych elementów pracownik musi sam uznać pracę nad sobą za słuszną i korzystną;
- **coaching**
- **zmiana stanowiska/zmiana funkcji/przededefiniowanie stanowiska**
rezygnacja z wprowadzania zmian w profilu osoby i zmiana stanowiska/miejsca stanowiska w organizacji/funkcji pracownika tak, by oczekiwania wobec niego były adekwatne do jego naturalnych predyspozycji i dominujących cech; zmiana ta nie musi być czasem bardzo duża; warto przeanalizować, które aspekty pracy w największym stopniu wymagają sposobów reagowania najbardziej obcych pracownikowi i spróbować dokonać reorganizacji tylko w tych obszarach; może to być także początek ścieżki kariery.

D 3.(2)

Korygowanie niedopasowania w zakresie systemu norm, wartości i światopoglądu (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)

W przypadku chęci zmiany systemu wartości, norm i światopoglądu rekomendowane są oddziaływania o charakterze socjalizacji organizacyjnej z udziałem różnych uczestników tego procesu. Zmiana w tych aspektach przebiega w oparciu o podstawowy schemat uczenia się: wiedza, umiejętności i doświadczenie wprowadzające zmianę coraz płynniej w charakterystykę jednostki, jednak argumentacja, siła i czas oddziaływania w tym procesie różni się bardzo od tego, który towarzyszy nabywaniu wiedzy czy umiejętności. Z tego powodu socjalizacja organizacyjna to oddziaływanie trudne i czasochłonne.

System wartości i norm oraz zbudowany na nim światopogląd są trudne do zmiany, ale zdecydowanie bardziej możliwe niż zmiany cech charakteru. Są to bowiem elementy nabyte, co prawda w długim procesie – najpierw wychowawczym rodzinnym, potem wychowawczym społecznym i instytucjonalnym – ale jednak tylko nabyte, co oznacza, że podobny proces długofalowych i spójnych oddziaływań może zastąpić stary system całkiem nowym. W warunkach organizacyjnych z reguły drastyczne zmiany w tym zakresie nie są konieczne, gdyż środowisko zawodowe każdej organizacji jest w dużej mierze definiowane przez jej kulturę organizacyjną, która prezentuje swe postulaty i jednocześnie oczekiwania wobec omawianych aspektów. Osoby kierujące się zasadami i wartościami bardzo różnymi od kultury organizacyjnej po prostu w niej nie chcą pracować. Czasem jednak pojawiają się w organizacji jednostki o daleko niedopasowanym systemie norm mające nadzieję wprowadzić do organizacji lub jej części własny system lub po prostu zachować go w obrębie własnego postępowania. Wobec takich jednostek organizacja musi podjąć działania korygujące.

UWAGA! Na temat większości norm i wartości nie ma dyskusji odnoszącej się do obiektywnej oceny, które są dobre, a które nie. W tym przypadku nie chodzi o ich oszacowanie oraz spór o ustalenie wyższości jednych and drugimi. Chodzi jedynie o usunięcie rozbieżności między normami i wartościami prezentowanymi przez organizację a różnymi od nich wartościami i normami prezentowanymi przez jednostkę. Jeśli efektem tych oddziaływań będzie tylko deklaratorywna zmiana postaw lub bardziej gruntowana, ale częściowa zmiana, jednak pracownik skoryguje prezentowaną w swych codziennych zachowaniach postawę i podporządkuje ją oczekiwaniom organizacji, to jest to zmiana wystarczająca, a w każdym razie realna do uzyskania. Znaczną i gruntowną zmianę przekonań i wartości można u pracowników wypracować w warunkach organizacyjnych jedynie przez długofalowe, strategiczne i konsekwentne oddziaływanie z poziomu kultury organizacyjnej i systemu komunikacji organizacyjnej. Na poziomie pojedynczych zmian, których potrzeba wynika z systemu oceny okresowej i odnosi się do poszczególnych jednostek można liczyć na częściowe korekty. W celu ich przeprowadzenia konieczne jest:

1. Precyzyjne zdefiniowanie, jak są nasilone i czego dotyczą niepożądane zachowania oraz jakie wartości należy zmienić lub utrwalić.



2. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków / niedopasowania w zakresie norm, wartości, nastawień
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć zmiany w tym zakresie.
3. Zaplanowanie działań
 - **sprawdzenie dostępności informacji nt. oczekiwań organizacji w tym zakresie** (przebieg i elementy procesu adaptacji, system komunikujący wymagania kultury organizacyjnej; spójność komunikatów w tym zakresie)
 - **zapewnienie pracownikowi pełnej informacji nt. wymagań w zakresie promowanych przez organizację norm i wartości oraz sposobów ich prezentowania** (w tym jednocześnie wskazanie obserwowanych rozbieżności i uzasadnienie potrzeby zmiany)
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony innych przełożonych**
 - **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony współpracowników**

W przypadkach konieczności oddziaływania szerszego niż jednostkowe i bardziej intensywnego można zastosować następujące rozwiązania:

 - **oddziaływanie z zakresu socjalizacji organizacyjnej**
 - **oddziaływanie z zakresu zmiany kultury organizacyjnej**

UWAGA! W przypadku działań na rzecz zmiany postawy zdeterminowanej zbiorem norm i wartości szczególnie ważny jest system motywatorów w tym nagród i kar. Często w tym zakresie korekcie podlegają zachowania nie tyle niepożądane, ile zagrażające, a nawet wrogie, dlatego w wielu przypadkach odstępstw od norm postępowania nie można ograniczyć się tylko do wzmocnień pozytywnych.

D 3.(3)

Korygowanie niedopasowania w zakresie zasad kultury osobistej oraz zbioru nawyków i przyzwyczajeń (proces socjalizacji organizacyjnej i coachingu)

W przypadku chęci zmiany zasad kultury osobistej oraz zbioru nawyków i przyzwyczajeń rekomendowane są oddziaływania o charakterze socjalizacji organizacyjnej z udziałem różnych uczestników tego procesu. Zmiana w tych aspektach przebiega w oparciu o podstawowy schemat uczenia się: wiedza, umiejętności i doświadczenie wprowadzające zmianę coraz płynniej w charakterystykę jednostki, jednak argumentacja, siła i czas oddziaływania w tym procesie różni się bardzo od tego, który towarzyszy nabywaniu wiedzy czy umiejętności. Z tego powodu socjalizacja organizacyjna to oddziaływanie trudne i czasochłonne.

Zasady kultury osobistej, nawyki i przyzwyczajenia to elementy niełatwe do szybkiej zmiany, jednak całkowicie jej podlegające, zatem możliwe do korekty. Są łatwiejsze do zmiany niż cechy charakteru oraz system wartości i światopogląd, choć również wymaga to czasu, konsekwencji i spójności w programie zmian. W celu przeprowadzenia zmian w ramach ww. elementów, konieczne jest:

1. Precyzyjne zdefiniowanie, jak są nasilone i czego dotyczą niepożądane zachowania.
2. Ustalenie postawy pracownika:
 - na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków/niedopasowania w zakresie kultury osobistej czy nawyków
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć zmiany w tym zakresie.
3. Ustalenie źródeł wiedzy i pożądaných wzorców działania:
 - osoby z organizacji: trenerzy wewnętrzni, zwierzchnik lub inni menedżerowie
 - wiedza książkowa (w przypadku zasad kultury osobistej i/lub kultury zawodowej)
 - wiedza ekspercka spoza organizacji (w przypadku zasad kultury osobistej/kultury bycia zawodowego).



Nie drukuj, jeśli nie musisz.
Chroń środowisko!
Wszystkie dane są cały czas dostępne w formie elektronicznej.

REAKCJE PDF
Baza działań korygujących
Aplikacji BinBin[©]

4. Ustalenie postawy pracownika:
- na ile pracownik ma świadomość zidentyfikowanych u niego braków/niedopasowania w zakresie kultury osobistej czy nawyków
 - na ile pracownik akceptuje ocenę przełożonego w danym zakresie
 - na ile czuje potrzebę i deklaruje chęć uczenia się w tym zakresie.

5. Zaplanowanie działań

- **sprawdzenie dostępności informacji nt. oczekiwań organizacji w tym zakresie** (przebieg i elementy procesu adaptacji, system komunikujący wymagania kultury organizacyjnej; spójność komunikatów w tym zakresie)
- **zapewnienie pracownikowi pełnej informacji nt. wymagań w zakresie promowanych przez organizację zasad kultury osobistej**
- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego** wspomagająco w zakresie zasad kultury osobistej i/lub kultury zawodowej:
 - szkolenia z wewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia zamknięte (wewnętrzne) z zewnętrznymi trenerami z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
 - szkolenia otwarte (zewnętrzne) z uwzględnieniem poziomu zaawansowania
- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony przełożonego**
- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony innych przełożonych**
- **oddziaływanie korygujące/modelujące ze strony współpracowników**

UWAGA! W przypadku działań na rzecz zmiany kultury osobistej, przyzwyczajzeń i preferencji szczególnie ważny jest system motywatorów w tym nagród i kar. Często w tym zakresie korekcie podlegają zachowania nie tyle niepożądane, ile zagrażające np. wizerunkowi firmy dlatego w wielu przypadkach odstępstw od norm kultury bycia nie można ograniczyć się tylko do wzmocnień pozytywnych.

D 4. 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.

Ta kategoria reagowania dotyczy zachowań jednoznacznie negatywnych w tym: wrogich (przynoszących szkody) w stosunku do organizacji i osób w niej zatrudnionych oraz nielegalnych lub graniczących z prawem. Coraz częściej w organizacjach obserwowane są zachowania z tej kategorii. Jest to daleko idące odstępstwo od oczekiwań organizacji, ale obserwacja tych działań jest bardzo utrudniona. Są one z definicji złe i nie ma wątpliwości, że osoby, które się ich dopuszczają wiedzą, że łamią zasady, zatem działają „po cichu” i starają się by ich postęпки nie docierały wprost do osób oceniających. Do zachowań należących do tej kategorii zalicza się m.in. krzywdzenie, agresję, dyskryminację, molestowanie, mobbing, nadużywanie absencji, próżniactwo, kontrolowane ograniczanie wyników pracy, niszczenie mienia, kradzieże, szpiegostwo przemysłowe, faworyzowanie, nadużywanie władzy czy łapówkarstwo, oszustwa i zniekształcanie informacji o firmie. Zachowania z opisanej kategorii powinny być korygowane w sposób jednoznaczny i zdecydowany, ponieważ są nie tylko niepożądane, ale i zabronione.

UWAGA! Kategoria *wrogie zachowania* (WZ) występuje wraz z kategorią *brak motywacji* (BM) przy każdym niepożądanym zachowaniu jako ewentualna przyczyna negatywnych obserwacji zgromadzonych nt. pracownika. Nie oznacza to, że zachowania te są tak powszechne, a tym bardziej nie oznacza to chęci pobudzania niepotrzebnej podejrzliwości, jednakże wrogie nastawienie do organizacji, do wybranych osób czy pewnych procesów nie zawsze musi przyjmować skrajną postać. Do tej kategorii zaliczyć można każde działanie, którego intencje są skierowane przeciwko czemuś lub komuś w organizacji. Dlatego rozpatrując przyczyny pewnych zjawisk w przypadku konkretnych osób, nie znajdując uzasadnień z obszaru braków kompetencji, warto zastanowić się, czy nie wystąpiły przypadkiem pewne wydarzenia, które mogłyby stać się motywami dla wrogich postaw. Systemy prewencji i reagowania w ramach tego rodzaju zachowań stają się już praktyką amerykańskiego ZZL i znane są pod pojęciem Organizational Misbehaviors (OMB) Management. Chcąc uzyskać pełny obraz oceny i go zrozumieć, nie sposób nie wziąć pod uwagę tej negatywnej motywacji. Nie bez powodu kategoria *wrogie zachowania* (WZ) występuje niejako w parze



z kategorią *brak motywacji* (BM). W niektórych przypadkach granica między tymi przyczynami jest płynna. Z reguły wrogie zachowanie jest konkretnym aktem, podczas gdy brak motywacji (zaangażowania) kojarzy się raczej z zawieszeniem aktywności. Jednak w specyficznych okolicznościach brak reakcji może w intencji być wrogim zachowaniem – np. brak powstrzymania/zapobieżenia awarii, pomimo że pracownik miał świadomość zbliżających się problemów i mógł je powstrzymać. Zaniżone wyniki pracy także mogą mieć różne przyczyny i zewnętrzne, i wewnętrzne, a w ramach tych wew. może to być działanie zamierzone lub brak właściwego zaangażowania. Trudno to jednoznacznie ocenić, dlatego **w całościowej ocenie rocznej tak istotne jest systematyczne zbieranie danych z obserwacji, porównywanie ich i wnioskowanie.** Jednokrotne tego rodzaju wydarzenie niczego nie dowodzi, ale **SOOP jest systemem obserwacji rocznej i do tego corocznej, więc w dłuższej perspektywie trzeba analizować nie tylko powtarzające się niepożądane zachowania, ale i kojarzyć wszystkie domniemane ich przyczyny.** Wówczas istnieje szansa właściwego zinterpretowania obserwacji i podjęcia adekwatnego działania korygującego.

1. Zanim podejmie się działania wobec wrogich zachowań, należy przede wszystkim:
 - ustalić zakres i miejsce ich występowania
 - przez długi czas prowadzić obserwację w celu upewnienia się co do ich występowania
 - znaleźć możliwe źródła potwierdzające przypuszczenia/podejrzenia o ich wystąpieniu
 - przeprowadzić z pracownikiem, którego te zachowania dotyczą, ogólną rozmowę na temat domniemanych zachowań, by dać mu znak, że organizacja tą sprawą się zajmuje (może to być sposób na wyeliminowanie negatywnych zachowań bez potrzeby bezpośredniej interwencji).
2. W przypadku dalszego utrzymywania się negatywnych/wrogich zachowań należy:
 - przeprowadzić z pracownikiem, którego te zachowania dotyczą rozmowę na temat obserwacji i pozyskanych informacji na temat jego postępowania
 - jednoznacznie zakazać mu ich kontynuacji, odwołując się do wszystkich adekwatnych reguł i kodeksów postępowania
 - przedstawić konsekwencje braku poprawy (konsekwencje powinny być dla pracownika odczuwalne).

D5. 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.

Ta kategoria reagowania dotyczy zachowań niepożądanych w rozumieniu przyjętego w firmie modelu kompetencji i panującej w niej kultury organizacyjnej niewymagających jednak interwencji wykraczającej poza relację pracownik–zwierzchnik. Nie każda korekta zachowania wymaga profesjonalnej pomocy z zewnątrz czy pomocy osoby trzeciej z wew. organizacji. Są braki, w zakresie każdego aspektu kompetencji, które pracownik może samodzielnie uzupełnić i zachowania, które może sam skorygować wg wskazówek. W przypadku tego sposobu korygowania zachowań można odwołać się do pewnych wzorców postępowania innych pracowników wskazując ich jako model opisujący kierunek i efekt oczekiwanej poprawy. Niejednokrotnie pracownik nie wie, że wykonuje coś niepoprawnie lub zachowuje się w niepożądany sposób. W wielu sytuacjach poinformowanie go o tym przez menedżera i wskazanie oczekiwań powoduje zmiany w funkcjonowaniu pracownika.

D6. Korygowanie zasad działania organizacji na rzecz usuwania blokad i czynników ograniczających poprawne i oczekiwane funkcjonowanie pracowników

W przypadku występowania w organizacji czynników blokujących lub ograniczających funkcjonowanie pracowników, należy te blokady zidentyfikować i usunąć lub przynajmniej ograniczyć ich oddziaływanie. Do najczęściej występujących blokad ze strony organizacji należą: wadliwe procedury lub brak procedur, niestabilność, zbyt częste i nieprzewidziane zamiany, brak jednomyślności i spójności w zakresie realizowanej polityki i oczekiwań, wadliwa komunikacja, ogólny brak współpracy i zaufania (zbyt duża rywalizacja i nieufność), konflikty, brak zasobów, utrudnienia logistyczne i organizacyjne czy silny nieformalny i niejawni wpływ pewnych jednostek.



Ta kategoria reagowania dotyczy problemów wynikających z funkcjonowania organizacji. Wskaźnikami wielu barier organizacyjnych są niepożądane zachowania pracowników, którzy wykonując swe zadania napotykają na różne ograniczające czynniki organizacyjne. W efekcie tego rodzaju barier pracownicy np. obniżają poziom jakości, bo otrzymali złe informacje/albo nie otrzymali skorygowanych norm; uchodzą za niepewnych i niedecyzyjnych, podczas gdy przeciąganie decyzji wynika z procedury lub decyzja została podjęta, ale jej realizacja zablokowana na pewnym odcinku procesu itd. Do większości przyczyn niepożądanych reakcji pracownika leżących po stronie organizacji można dojść podczas analizy sytuacji, ale często tej analizy brakuje, a pracownik pod presją różnych okoliczności nie zawsze je ujawni.

Dlatego bardzo ważną kwestią jest ustalenie źródła problemu:

- czy jest ono po stronie organizacji?
- po stronie pracownika?
- czy po obydwu stronach? (może się zdarzyć, że w okolicznościach dezorganizacji i bezwładu w pewnych częściach organizacji niektórzy pracownicy mogą to wykorzystywać jako wytłumaczenie wielu swoich trudności, podczas gdy w rzeczywistości przy większym zaangażowaniu mogliby sobie z tym poradzić).

Poniżej znajdują się najczęściej występujące bariery organizacyjne, mające wpływ na roczną ocenę pracowników. Sposoby postępowania w przypadku występowania każdej z tych trudności są w każdej organizacji inne, dlatego w tej bazie wskazówek dotyczących reakcji na obserwowane braki w zachowaniach jedynie są one wskazane jako ewentualne źródła obserwowanych u pracowników problemów. Warto je wziąć pod uwagę podczas analizowania wyników obserwacji, analizy wyników samooceny pracownika, jak i przy formułowaniu informacji zwrotnej oraz prowadzeniu rozmowy oceniającej.

Najczęściej występujące bariery organizacyjne mające wpływ na roczną ocenę pracowników:

- **wadliwe procedury** (zbyt skomplikowane, zbyt długotrwałe, nieadekwatne do rzeczywistości, zbędne, zbyt hermetyczne/sztywne)
- **brak ważnych procedur/zasad funkcjonowania**
- **niestabilność, zbyt częste i nieprzewidziane zamiany** (ludzi, oczekiwań, zasad działania, regulaminów)
- **brak jednorodności i spójności w zakresie realizowanej polityki i oczekiwań**
- **braki w informacjach/komunikacji wewnątrzorganizacyjnej**
- **ogólny brak współpracy i zaufania/zbyt duża niekontrolowana rywalizacja i nieufność**
- **konflikty** (interpersonalne, wewnątrzgrupowe, międzydziałowe, inne)
- **brak zasobów** (ludzie, sprzęt, środki finansowe, metodologia, inne)
- **utrudnienia logistyczne i organizacyjne** (np. zbyt mało miejsca, duże odległości między ośrodkami kluczowymi dla realizacji pracy; dysfunkcje systemów IT)
- **silny nieformalny i niejawnny wpływ pewnych jednostek**

Po zidentyfikowaniu barier leżących po stronie organizacji i mających negatywny wpływ na funkcjonowanie pracowników, należy podjąć działania na rzecz ich zminimalizowania lub całkowitego usunięcia.

D 7. 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.

Ta kategoria reagowania dotyczy problemów wynikających ze specyfiki środowiska pracy, które w bardzo różny indywidualnie sposób oddziałują na pracowników w sposób demotywujący. Brak zaangażowania i to bardzo poważny czynnik obniżający działanie pracowników i dodatkowo tworzący iluzję luki kompetencyjnej. Rozwinięta kompetencja nie jest bowiem stałą i nie jest też stabilna. Jest pod pełną kontrolą pracownika, co oznacza, że korzysta z niej tylko wówczas, gdy tego chce. Gdy z pewnych powodów traci chęć do działania, do bycia skutecznym, jak pozwalają mu na to jego kompetencje, to jego efektywność spada. Niejednokrotnie w obserwacji wygląda to jak braki w wiedzy, umiejętnościach czy w innym aspekcie kompetencji, tymczasem w rzeczywistości jest to efekt hamowania spowodowany spadkiem motywacji. Osłabienie motywacji nie ma charakteru braku kompetencji, więc oddziaływanie powinny iść w kierunku usunięcia czynników niezadowolienia lub dostarczenia tego, czego pracownik oczekuje. W procesie



Nie drukuj, jeśli nie musisz.
Chroń środowisko!
Wszystkie dane są cały czas dostępne w formie elektronicznej.

REAKCJE PDF
Baza działań korygujących
Aplikacji BinBin[©]

podwyższania motywacji priorytetem jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań. Niejednokrotnie to są obiektywnie niewielkie oczekiwania, jednak dla pracownika szczególnie istotne. Często są też nieosiągalne w danym czasie lub w danych warunkach. Jednakże samo zwrócenie uwagi na ten aspekt i rozmowa na ten temat jest motywująca, ponieważ kieruje zainteresowanie oceniającego bezpośrednio na zainteresowanie pracownika.

Najważniejszą korzyścią płynącą z oddzielenia we wnioskach z oceny rocznej braków w kompetencjach od spadku motywacji jest możliwość rozpatrzenia działań korygujących w zupełnie innych obszarach. Pracownik z brakami w kompetencjach i pracownik mający właściwy poziom kompetencji, lecz czymś zdemotywowany to dwa różne zjawiska i dwa różne sposoby działania.

W przypadku zaistnienia problemu z funkcjonowaniem pracowników, którego źródłem jest brak/spadek ich zaangażowania, zarówno przyczyny, jak i reakcje są bardzo indywidualne i specyficzne. Należy je zidentyfikować i podjąć działania odpowiednie do konkretnej sytuacji organizacyjnej.

UWAGA! Kategoria *brak motywacji* (BM) występuje wraz z kategorią *wrogie zachowania* (WZ) przy każdym niepożądanym zachowaniu jako ewentualna przyczyna negatywnych obserwacji zgromadzonych nt. pracownika. W niektórych przypadkach granica między tymi przyczynami jest płynna. Z reguły wrogie zachowanie jest konkretnym aktem, podczas gdy brak motywacji (zaangażowania) kojarzy się raczej z zawieszeniem aktywności. Jednak w specyficznych okolicznościach brak reakcji może w intencji być wrogim zachowaniem – np. brak powstrzymania/zapobieżenia awarii, pomimo że pracownik miał świadomość zbliżających się problemów i mógł je powstrzymać. Zaniżone wyniki pracy także mogą mieć różne przyczyny i zewnętrzne, i wewnętrzne, a w ramach tych wew. może to być działanie zamierzone lub brak właściwego zaangażowania. Trudno to jednoznacznie ocenić, dlatego **w całościowej ocenie rocznej tak istotne jest systematyczne zbieranie danych z obserwacji, porównywanie ich i wnioskowanie.** Jednokrotne wydarzenie niczego nie dowodzi – ani nie wyklucza czynników związanych z negatywnym nastawieniem, ani nie świadczy o braku zaangażowania, ani o braku kompetencji, ale **SOOP jest systemem obserwacji rocznej i do tego corocznej, więc w dłuższej perspektywie trzeba analizować nie tylko powtarzające się niepożądane zachowania, ale i kojarzyć wszystkie domniemane ich przyczyny.** Wówczas istnieje szansa właściwego zinterpretowania obserwacji i podjęcia adekwatnego działania korygującego.