

RADOSŁAW HANCEWICZ

KIEROWNNIK

w instytucji
publicznej

Znajdź swój własny,
skuteczny styl zarządzania

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/kieipu>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3862-8

Copyright © Radosław Hancewicz 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	15
Rozdział 1. Niezbędne kompetencje kierownika w instytucji publicznej	17
Kierownik z nazwy, pracownik z przyzwyczajenia	17
Kierownik doskonały — droga do celu	24
Rozdział 2. Planowanie i zarządzanie przez cele	29
Posiadanie celów i planowanie nie jest śmieszne i się opłaca	30
Zadania z ustaw to nie to samo co cele!	31
Nie musisz być mistrzem świata	31
Myśl o efektach, a nie o działaniu	32
Miej inne cele niż przychodzenie do pracy	32
Cel musi być realny	32
Bez ambicji nie ma celu	33
O celach mów konkretnie	33
Nie ma celu bez miernika	34
Osiąganie celu nie może być wieczne	34
To do Ciebie należy inicjatywa w wyznaczaniu celów	35
Ty rządzisz celami, które wyznaczasz	35
Przemysł kilka dróg dotarcia do celu i...	36
Pamiętaj o Twoim osobistym celu głównym	36
Cele główne jako codzienny pomocnik	37
Cele i planowanie to sprawa wspólna	37
Wyznaczaj cele na dziś i na najbliższe pół roku	38
Wyznaczając cele, pamiętaj o kontekście	38
Dla każdego stanowiska da się wyznaczyć cele	39
Prościej nazwane — łatwiej realizowane	40
Jak najczęściej rozmawiaj o celach	40
Planowanie to akt kreatywny	40
Bądź metodyczny	41
Przed planowaniem sprawdź, czym dysponujesz	41

6 Kierownik w instytucji publicznej

Planuj pozyskiwanie zasobów	41
Tabela to nie obciąż	41
Przy planowaniu korzystaj z doświadczeń	42
Przełącz planowanie w ręce podwładnych	42
Wykreuj sobie malkontenta i zaplanuj ewentualne ryzyko	42
Planuj czas na zadania nagle i na planowanie	43
Planuj zadania ważne na równi z pilnymi	43
Wyznaczaj czas na wykonanie zadania	43
Grupuj podobne czynności	44
Pracownikom zaplanuj rezerwę czasową	44
Zaplanuj ludziom przerwy	44
Skup się na najważniejszym celu	44
Do celu mniejszymi krokami	45
Narzuć nawyki planowania	45
Checklista	46
Daj planowi „dojrzeć”	48
Obserwuj, co się sprawdza	48
Pamiętaj o konsekwencjach nieplanowania	49

Rozdział 3. Organizowanie pracy i delegowanie **51**

Deleguj wszystko, co możesz delegować	51
Delegowanie to nie psychologia	52
Zanim delegujesz zadanie na stałe — daj przykład	52
Deleguj, bo nigdy nie zrobią tego tak, jak Ty	52
Naucz ich pracować pod presją czasu	53
Deleguj — nie bój się konkurencji	53
To Ty tu jesteś kierownikiem	54
Delegując zadania, deleguj uprawnienia i odpowiedzialność	54
Żeby dobrze delegować, musisz obserwować	55
Deleguj tam, gdzie jest kompetencja	56
Przełam rutynę w delegowaniu	56
Zapytaj, czy są ochotnicy	57
Delegowanie jako narzędzie rozwoju i motywacji	58
Deleguj w taki sposób, żeby każdy był potrzebny	59
Delegowanie różne ma twarze	59
Przyłóż się do organizacji zebrania	60
Nie wymyślaj pracy na siłę	60
Unikaj fikcyjnych zastępstw	61
Wyraź chęć pomocy, ale nie zagłaskaj	61
Zapytaj o potrzebne zasoby	62
Podpowiadaj, ale zostaw swobodę	62
Po równo, nawet jeśli jest ciężko	62
Czasami zespół, czasami praca indywidualna	63
Jasno komunikuj, czego oczekujesz	63
Uważaj na własny stosunek do zadania	63
Jasno określaj kompetencje i odpowiedzialność	64
Dopasuj strukturę do faktycznych zadań	64

Rozdział 4. Kierowanie i motywowanie	67
Zacznij od walki z demotywatorami	68
Mów o tym, na co nie masz wpływu	70
„Kultura narzędzi motywacyjnych”	71
Jeśli nie świecisz przykładem, nie oczekuj zbyt wiele	71
Wpływ komunikacji na motywację	71
Nie tylko kasa motywuje. Każdy ma w sobie próżność	72
Milczenie, gdy jest dobrze, to nie jest dobry pomysł	73
Krytykuj konstruktywnie i asertywnie	73
Atmosfera dla wielu jest kluczowa	74
Złam zasadę, że każdy dostaje	74
Nagrody „po równo” są najlepszym demotywatorem	75
Problem rozdrabnianych pieniędzy	75
Kasa nie może zależeć od stażu	75
Nie dawaj pieniędzy „za dobrą pracę”	76
Dać zbyt późno to tak jak nie dać w ogóle	76
System motywacyjny	77
Jak zdemotywować, zlecając zadania?	77
Stwórz chociaż namiastkę ścieżki awansu	78
Bądź obiektywny we wszystkim	78
Motywowanie płynie z różnych stron	79
Kij i marchewka, czyli o kierunkach motywacji	79
Dlaczego niektórych cieszą dodatkowe zadania?	80
Żeby motywować, musisz znać ludzi	81
Potrzeby ludzkie są zmienne	82
Bądź opanowany, przewidywalny i powtarzalny	82
Brak decyzji to zazwyczaj oznaka słabości	83
Nie bój się konsultować decyzji — nie musisz być encyklopedią	83
Utożsamiaj cele instytucji z celami pracownika	84
Zaufaj i daj swobodę	84
Nie możesz dać podwyżki? Pójdź pracownikowi na rękę	84
Pozwól się rozwijać	85
Zmiany wprowadzaj umiejętnie	85
Nie zabij inicjatywy podwładnych	85
Bądź dostępny i otwarty, wspieraj i bądź zainteresowany	86
Bądź konsekwentny w różnicowaniu narzędzi	86
Przemotywowanie też jest groźne	86
Sprawdzaj skuteczność narzędzi motywacji	87
O motywacji i demotywacji w innych rozdziałach tej książki	87
Rozdział 5. Przywództwo i odwaga kierownicza	89
Różne twarze przywództwa	90
Musisz „dokądś płynąć”	91
Pamiętaj, że będą Cię naśladować	91
Postępuj uczciwie i moralnie	91
Nie twórz obozów „my – oni”	92

8 Kierownik w instytucji publicznej

Tłumacz swoje motywacje	92
Sukces jest wspólny, porażka jest Twoja	93
Nie bój się iść pod prąd, czyli rzecz o odwadze kierowniczej	93
Walcz o swój zespół, a jego interes przedkładaj ponad swój	94
Dziel się sukcesami	94
Nie daj sobą manipulować	95
Konflikt to Twój problem	95
Przyznaj się do błędu, kiedy go popełniasz	95
Bądź inicjatorem zmian	96
Bądź mądry ich mądrością	96
Dbaj o własne kompetencje	96
Angażuj się w życie towarzyskie	97
Interesuj się ludźmi i ich problemami	97
Zapewnij dyskrecję	98
Nie obiecuj na wyrost	98
Rozdział 6. Nadzorowanie	99
Dbaj o odpowiedni kierunek nadzoru	100
Wyłapuj błędy w przebiegu realizacji zadania	100
Różne sposoby nadzorowania	101
Dobrze dobierz narzędzia monitorowania	102
Bez systematyczności nie ma nadzoru	103
Zasady nadzoru muszą być zrozumiałe i rozsądne	103
Ustal normy efektywnościowe	104
Nadzorowanie wynika z planowania	105
Ideałem jest samodyscyplina	105
Czy nadzór zawsze jest opłacalny?	105
System monitorowania stwórzcie razem	105
Nadzór to nie tylko korygowanie	106
Rozdział 7. Rozliczanie	107
Choć to trudne, zmień nastawienie	108
Ludzi demotywuje brak rozliczenia	108
Chwal nie rzadziej, niż krytykujesz	109
Rozliczaj z zadań dużych i małych	109
Za co rozliczysz, jeśli nie wyznaczyłeś celu?	109
Nie bój się składać sprawozdań	110
Szukaj przyczyn niepowodzeń i wyciągaj wnioski	110
Obniż napięcie rozmowy rozliczającej	110
Rozliczenie zbiorowe	111
Zachęcaj pracowników do analizy	111
Kara lub nagroda	111
Autorozliczanie	112
Konsekwencja w rozliczaniu	112

Rozdział 8. Budowanie zespołu	113
Jakie cechy musi mieć zespół, żeby być efektywnym?	114
Kompetencje zespołowe na równi z merytorycznymi	115
Zarządzaj rolami w zespole, bo z samych ekspertów nie zbudujesz zespołu	116
Kompletując zespół, nie decyduj na podstawie CV	117
Jasno komunikuj cel i przekonuj do niego	118
Pokazuj zalety pracy zespołowej	118
Ustal zasady pracy zespołowej	118
Wspieraj konstruktywny konflikt	119
Zadbaj o relacje ludzi w zespole	119
Graj zespołowo i pokaż, że też jesteś członkiem zespołu	120
Zadaniowość i relacyjność	120
Zestaw zdystansowanie z zapalem	121
Twórz zespoły zadaniowe	121
Czy dajesz dobry przykład, pracując w zespołach zewnętrznych?	121
Nie włączaj syndromu „oblężonej twierdzy”	122
Zagwarantuj wolność myślenia i wypowiedzi	122
Może być dłużej, ale efektywniej	122
Twórz kulturę pomagania sobie nawzajem i buduj zaufanie	123
Promuj dzielenie się wiedzą	123
Rozdział 9. Ocenianie	125
Ty decydujesz, czy oceny będą skuteczne	126
O ocenach mów wszem wobec	126
Jasne i dobrze zdefiniowane kryteria	126
Wczytaj się w definicje kryteriów	127
Kryteria adekwatne do zadań	128
Im więcej kryteriów, tym lepiej	130
Kryteria muszą być rozłączne	130
Ocenianie jest ciągłe	130
Komunikuj, czego oczekujesz	131
Kryteria muszą być mierzalne	131
Odnieś się do stawianych celów	131
Efekty i postawy — kluczem do oceny	132
Oceniaj to, co wynika z opisu stanowiska	132
Samoocenę stosuj rozsądnie	133
Wszystkim po równo to wcale nie sprawiedliwie	133
Nie naginaj ocen dla innych celów	134
Zasada wspólnego spojrzenia	134
Skala inna niż w szkole	135
Nie daj się „pierwszemu wrażeniu”	136
Nie porównuj ze sobą	136
Jedno zachowanie to jeszcze nie norma	136
Nie patrz na kolegów ocenianego	137
Czy nie wpływałeś negatywnie?	137
Uważaj na własne sympatie, gusta i stereotypy	137

10 Kierownik w instytucji publicznej

Błąd hierarchii	138
Czy jedna cecha nie przysłania innych?	138
Nie lekceważ rozmowy oceniającej	138
Rozmowa to nie monolog	139
Formularz wypełniaj podczas rozmowy	139
Zapoznać z oceną na poważnie	139
Kopie dla pracownika	139
Nie zostawiaj „pustych dziur”	140
Ocena musi mieć następstwa	140
Każdy ma prawo się odwołać	140
Rozdział 10. Komunikowanie w zespole	141
Komunikacja interpersonalna	142
Komunikacja wewnętrzna	149
Rozdział 11. Rekrutowanie i wprowadzanie nowych pracowników	151
Jeśli masz kogo awansować, zrób to	151
Ogłoszenie nie powinno sztucznie ograniczać	152
Wymagaj tego, co możesz sprawdzić	153
Czy poświadczenie bezpieczeństwa jest niezbędne?	153
Język tylko tam, gdzie jest używany	154
Wymagaj uzasadnionego doświadczenia	154
Test wiedzy to dopiero początek	155
Rozmowa kwalifikacyjna nie powinna być szampowa	156
Szanuj kandydatów	156
Powiedz na starcie o zarobkach	156
Informuj kandydatów o przebiegu naboru	157
Poinformuj także przegranych	157
Ty też robisz „pierwsze wrażenie”	158
Nie stwórz „grupy odrzuconych”	158
Przedstaw nowego pozostałym pracownikom	159
Przedyskutuj, kiedy każesz coś przeczytać	159
Opowiedz o zwyczajach	159
Nie rzucaj od razu na „głęboką wodę”	159
Rozdział 12. Szkolenie i rozwijanie podwładnych	161
Rozwój to nie tylko płatne szkolenia	162
Indywidualizuj rozwój pracowników	162
Rozwój nie kończy się na przepisach	163
Planuj przyszłość podwładnych	165
Szkołący też się rozwija	165
Szkolcie się wzajemnie	166
Korzystaj ze szkoleń unijnych	166
Szkolenia kaskadowe tylko wyjątkowo	166
Zadbaj o jakość zlecanego szkolenia	167
Szkolenie niech będzie nagrodą	167
Rotacja też może rozwijać	168

System zarządzania wiedzą	168
Naucz rozwiązywać trudne sprawy	168
Zleć trudniejsze zadanie	169
Daj im się rozwijać w grupie	169
Nie oszukuj się podpisem pracownika	169
Informacja zwrotna metodą kanapkową	170
Zakończenie	171
O autorze	173
Arkusz nr 1	175
Arkusz nr 2	187
POLECAMY TAKŻE	191

Rozdział 9.

Ocenianie

W każdym miejscu pracy ludzie co jakiś czas powinni otrzymywać informację zwrotną (feedback) na temat swojej pracy. Oczywiście taka informacja powinna być przekazywana codziennie, w trakcie wykonywania bieżącej pracy. Niemniej specyficzną formą takiej informacji zwrotnej jest ocena okresowa pracownika, która pełni rolę informacji zwrotnej podsumowującej dłuższy okres.

Proces oceniania jest trudny ze względów zarówno psychologicznych, jak i organizacyjnych. Niełatwo jest bowiem dokonać gradacji ludzi, z którymi się na co dzień pracuje, i jeszcze zakomunikować im to prosto w oczy. Trudno jest oderwać się od własnych stereotypów, które wpływają na ocenę. Trudno poczuć współodpowiedzialność za oceny w całej instytucji, w której jesteście zatrudnieni. Niełatwo jest też zorganizować i przeprowadzić sam proces oceniania. Trudności te nie powinny jednak skłaniać do pytania: „Czy w ogóle oceniać?“, ale raczej powinny być przyczynkiem do myślenia o tym, jak zrobić to dobrze.

Jest to bowiem proces niezbędny, który pełni kilka ról. Po pierwsze, jest to jeden z elementów rozliczania pracowników. Po drugie, o czym już pisałem, ocena jest narzędziem motywacji. Dobrze przeprowadzona może i powinna motywować. Ocena może być także świetnym „narzędziem” demotywowania, jeśli będzie przeprowadzona niezgodnie z jej podstawowymi zasadami. Po trzecie wreszcie, jej funkcją jest także rozwijanie pracownika, który w jej wyniku dowiaduje się, jakie ma mocne i słabe strony i co powinien poprawić lub w czym się nadal rozwijać.

W instytucjach publicznych z ocenianiem bywa różnie. Służba cywilna ma obowiązek przeprowadzania ocen okresowych pracowników. Podobne obowiązki, o różnym jednak stopniu skonkretyzowania, zapisane są w innych instytucjach, np. w wymiarze sprawiedliwości. Jest też cała masa miejsc, gdzie takiego formalnego obowiązku nie ma i albo ten proces nie jest w ogóle realizowany, albo szefowie takich instytucji robią to na własną rękę, czasem z niełym skutkiem, a czasem wręcz przeciwnie.

O czym więc pamiętać, zabierając się za proces oceniania pracowników, bez różnicy, czy sami go kształtujemy, czy musimy realizować w oparciu o regulacje zewnętrzne?

TY DECYDUJESZ, CZY OCENY BĘDĄ SKUTECZNE

W administracji publicznej spotkałem wielu kierowników różnych szczebli, którzy twierdzili, że ocenianie pracowników nie ma sensu, bo po pierwsze — i tak nikt tego nie traktuje poważnie, a po drugie — i tak zazwyczaj proces ocen nie niesie ze sobą żadnych konsekwencji. Mówili wprost, że wyrzucić pracownika z pracy nie mogą, a nagrodzić nie mają czym. Problemem tych kierowników jest to, że oni sami już u podstaw poprzez swoją postawę sprawiają, że proces oceniania wypada w tych jednostkach nieefektywnie. Pamiętaj, że to od Twojego stosunku do systemu ocen i procesu oceniania zależy stosunek Twoich pracowników do obu tych rzeczy. Jeśli sam lekceważysz proces oceniania, to sprawiasz, że oni także nie traktują tego poważnie. Ocenianie nie jest tylko drogą do nagrody albo kary. Pełni wiele innych funkcji. Nie ma jednak szans na ich realizację, kiedy Ty sam ośmieszasz czy obniżasz prestiż tego procesu.

O OCENACH MÓW WSZEM WOBEC

Wszyscy oceniani w całej organizacji muszą wiedzieć jak najwięcej o ocenach, a nie tylko to, że się one odbędą. Dość powszechnym błędem wielu kierowników czy to całych instytucji, czy poszczególnych komórek organizacyjnych jest działanie w oparciu o schemat „im mniej wiedzą, tym mniej będzie problemów”. Zazwyczaj jest, niestety, odwrotnie, tzn. im mniej ludzie wiedzą, tym więcej sobie dopowiedzą, najczęściej niezgodnie z prawdą. Co prawda przy dobrym informowaniu plotki i tak powstaną, ale znacznie mniejsze i mniej groźne, a transparentność jeszcze nikomu nie zaszkodziła. Przygotowując się do procesu oceniania, zadbaj o to, żeby wszyscy pracownicy, którzy będą podlegać ocenie, zostali odpowiednio wcześniej poinformowani o fakcie, że oceny się odbędą, oraz żeby zostali zapoznani z ich procedurą oraz kryteriami, które będą wykorzystywane podczas oceniania. Np. proces oceniania w służbie cywilnej został dość szczegółowo opisany w odpowiednim rozporządzeniu, niemniej wskazane w nim kroki, które muszą zostać podjęte, mogą zostać zrealizowane poważnie lub pobieżnie, co z pewnością utrudni przeprowadzenie ocen. Namawiam do tego, że jeżeli masz takie regulacje, potraktuj je poważnie. Jeśli zaś oceny przeprowadzasz „na własną rękę”, tym bardziej szczegółowo zapoznaj się z kolejnymi wskazówkami.

JASNE I DOBRZE ZDEFINIOWANE KRYTERIA

Jeśli sam określasz i definiujesz kryteria, zrób to w taki sposób, żeby były one jasne i czytelne, tzn. żeby pozostawiały jak najmniej dowolności interpretacyjnej. Oczywiście podstawową zasadą jest sporządzenie i ogłoszenie kryteriów połączone z ich wnikliwym wytłumaczeniem

pracownikom jeszcze przed początkiem okresu podlegającego ocenie. Jeśli pracownicy mają problemy ze zrozumieniem poszczególnych kryteriów, powiedz, co przez nie rozumiesz, albo przeredaguj kryteria oceny.

Jeśli jako jedno z kryteriów ustanowiłeś umiejętność radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, to sam dostrzeż, że jest to dość pojemne kryterium, którego interpretacja może się wiązać z szeregiem wątpliwości. Czy kryterium to dotyczy także zapobiegania kryzysom? Czy oceniana działalność kończy się wraz z końcem kryzysu? Jaki sposób postępowania jest tu pożądany przez oceniającego?

Odpowiedzią na te pytania powinna być definicja tego kryterium, która może np. brzmieć następująco:

„Umiejętność radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi oznacza, że oceniany pracownik w swojej pracy kieruje się zasadą wcześniejszego rozważania potencjalnych problemów, co pozwala dużo wcześniej rozpoznawać potencjalne sytuacje kryzysowe i wielu z nich zapobiegać lub zmniejszać ich skutki. Jeśli już sytuacja kryzysowa wystąpi, podejmuje szybkie działania mające na celu rozwiązanie kryzysu, dostosowując te działania do zmieniających się warunków. Z sytuacji kryzysowych zawsze wyciąga wnioski na przyszłość, które pozwalają uniknąć podobnych sytuacji”.

Taka definicja pozwala pracownikom zorientować się, czego tak naprawdę będzie od nich wymagał oceniający.

WCZYTUJ SIĘ W DEFINICJE KRYTERIÓW

Jeśli opierasz się na kryteriach już gotowych, bo np. oceniasz pracownika w służbie cywilnej i obowiązuje Cię rozporządzenie zawierające konkretne kryteria, dobrze się z nimi zapoznaj. Częstym błędem, który popełnia wielu kierowników, jest kierowanie się w doborze kryteriów tylko nazwą danego kryterium połączone z dopowiadaniem sobie jego domyślnej definicji. Podczas pierwszej serii powszechnych ocen, która została przeprowadzona w służbie cywilnej w latach 2009 – 2011, w trakcie rozmów z kierownikami z różnych instytucji stwierdziłem całą masę takich błędów. I tak np. kryterium „umiejętność współpracy” wielu kierowników przypisało do stanowisk sekretarek. Był to wybór zupełnie nietrafiony, jeśli wczytamy się w zawartą w rozporządzeniu definicję tego kryterium, która brzmiała:

„Umiejętność współpracy to umiejętność pracy w grupie, budowania kontaktu z inną osobą przez okazywanie poszanowania drugiej stronie, próbę aktywnego zrozumienia jej racji, okazywanie zainteresowania jej opiniami. Realizacja zadań w zespole przez:

- pomoc i doradzanie współpracownikom w razie potrzeby;
- dostrzeganie i docenianie wkładu pracy innych;
- przekazywanie posiadanych informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach;

- zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań;
- współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu;
- zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu;
- aktywne słuchanie innych, budowanie zaufania;
- uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie”.

Czytając powyższą definicję, wyraźnie widać, że kryterium to było przeznaczone dla pracowników, których zadania opierają się głównie na pracy w zespole, gdzie występuje wiele bezpośrednich zależności jednych pracowników od drugich. Czy sekretarka pracuje w takich właśnie warunkach? Co do zasady nie i przypisanie jej takiego kryterium oceny powoduje późniejsze problemy w dokonaniu oceny. Jak bowiem znaleźć dowody na to, że współpracuje, a nie rywalizuje z pozostałymi członkami zespołu, skoro jej praca polega na bezpośredniej obsłudze przełożonego? Jak ocenić zaangażowanie w pomoc i doradzanie współpracownikom w razie potrzeby, skoro to nie jest jej zadanie?

Jeśli ktoś, kto przypisywał to kryterium sekretarce, poprzez umiejętność współpracy rozumiał poziom jakości obsługi szefa, to mógł wybrać bardziej adekwatne kryterium. Było nim kryterium „pozytywne podejście do klienta” i choć może jego nazwa była mniej adekwatna, to wczytajmy się w definicję: „Pozytywne podejście do klienta to zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, okazywanie szacunku, służenie pomocą, właściwa i sprawna obsługa klienta wewnętrznego i zewnętrznego, przejrzyste działanie, tworzenie przyjaznej atmosfery”. Czy pasuje do sekretarki? Jak ułał, oczywiście przyjmując prawdę oczywistą, że przełożony sekretarki jest klientem wewnętrznym, którego obsługą ta sekretarka się na co dzień stale zajmuje.

Objętość tej książki nie pozwala wymienić wszystkich przykładów podobnych pomyłek, ale proszę mi wierzyć, że było ich wiele, a wynikały po prostu z faktu zlekceważenia przez kierowników definicji zawartych w rozporządzeniu i kierowaniu się jedynie nazwą kryterium.

KRYTERIA ADEKWATNE DO ZADAŃ

Kryteria muszą być tak dobrane i wyznaczone danemu pracownikowi, żeby w jak najbardziej adekwatny sposób oddawały ocenę zadań wykonywanych przez tego pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku. Oznacza to, że jeżeli np. oceniamy pracownika, który zajmuje się na co dzień wydawaniem decyzji administracyjnych, nie pracuje w zespole, tzn. sam przygotowuje swoje projekty i konsultuje je jedynie z własnym przełożonym, a do tego nie potrzebuje w pracy wykorzystywać żadnego języka obcego, to powinniśmy mu wpisać takie kryteria jak:

1. Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania — bez niej nie będzie w stanie radzić sobie z przekazanymi mu do załatwienia sprawami. Im więcej wiedzy, tym trudniejsze sprawy może rozwiązywać.

2. Rzetelność i terminowość — obie te cechy są bardzo istotne przy przygotowywaniu i wydawaniu decyzji administracyjnych.
3. Samodzielność i inicjatywa — od pracownika na takim stanowisku wymaga się, aby samodzielnie przygotowywał projekt decyzji i wychodził z inicjatywą dotyczącą podjęcia odpowiednich czynności w celu należytego załatwienia sprawy, a nie pytał o wszystko przełożonego.
4. Umiejętności analityczne — być może w ramach przygotowywania projektów decyzji niezbędne będą umiejętności analityczne, które posłużą do zbadania materiału będącego podstawą wydania decyzji.
5. Skuteczna komunikacja — od pracownika piszącego decyzje oczekuje się, aby dokument był napisany w sposób jak najbardziej zrozumiały dla potencjalnego odbiorcy, ponieważ podwyższa to szansę na zachowanie zgodne z tym dokumentem i buduje zaufanie do administracji publicznej, w przeciwieństwie do formułowania myśli w taki sposób, że nawet prawnicy mają problem, żeby zrozumieć, co autor-urzędnik miał na myśli.

Nie powinniśmy natomiast dobrać mu takich kryteriów jak:

1. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych — z perspektywy jego zadań nie jest to umiejętność kluczowa.
2. Znajomość języka obcego — podczas wykonywanych zadań nie używa niniejszej kompetencji, za co go więc ocenić?
3. Umiejętność współpracy — nie pracuje w warunkach zespołowych.
4. Kreatywność — jego zadaniem nie jest tworzenie nowatorskich rozwiązań usprawniających pracę, których do tej pory nie było, a twórcze interpretowanie przepisów to jeszcze nie jest kreatywność w powszechnej definicji.

Dobierając kryteria, musisz sobie zdawać sprawę, że poprzez niewłaściwy ich dobór z jednej strony krzywdzisz pracownika (lub faworyzujesz), a z drugiej przyczyniasz się do braku obiektywności oceny. Wystarczy bowiem, że dobraćzesz dwa nieadekwatne kryteria i oba ocenisz nisko, ponieważ nie znajdziesz żadnych dowodów na tego typu pozytywne zachowanie ocenianego, i już automatycznie jego ocena zostaje zaniżona. Jeżeli w obu tych nieadekwatnych kryteriach postawisz bardzo dobre oceny, a aspekty te nie są w ogóle istotne z punktu widzenia zadań wykonywanych przez tego pracownika, niezасłużenie dostaje on ocenę zawyżoną. I w jednym, i w drugim przypadku ocena jest nieobiektywna. Musisz zdać sobie bowiem sprawę, że brak obiektywizmu to zjawisko, które występuje nie tylko na etapie przyznawania ocen cząstkowych, ale także na etapie doboru kryteriów oceny.

IM WIĘCEJ KRYTERIÓW, TYM LEPIEJ

Wybieraj jak najwięcej kryteriów oceny pracownika, jeśli są one adekwatne do wykonywanej przez niego pracy. Im więcej kryteriów oceny pracy, tym ocena jest bardziej sprawiedliwa i obiektywna, ponieważ pozwala to uniknąć błędu uogólnienia. Wielu kierowników idzie, niestety, na skróty i jeśli mają np. możliwość wybrania od 3 do 7 kryteriów, wybierają ich minimalną możliwą liczbę. To duży błąd, ponieważ brakiem obiektywizmu będzie również ocena przez pryzmat 3 wybranych kryteriów, w których akurat pracownik może być świetny lub słaby, a nieuwzględnienie 3 kolejnych, które dałyby lepszy pogląd na temat jego pracy i zobiektywizowałyby ocenę. Oczywiście nie chodzi tu o wybieranie kryteriów „na siłę” tylko po to, żeby było ich dużo. Chodzi raczej o to, żeby skorzystać ze wszystkich tych, które mówią coś o pracy ocenianego i są adekwatne do jego zadań, a nie rezygnować z niektórych tylko dlatego, że „już wybrałem minimalną ich liczbę i reszty nie wybieram, żeby się za bardzo nie napracować przy ocenie”.

KRYTERIA MUSZĄ BYĆ ROZŁĄCZNE

Kryteria muszą być rozłączne, co oznacza, że każde z kryteriów powinno się odnosić do innego aspektu pracy pracownika i nie powinna zdarzyć się sytuacja, w której częściowe definicje zostają powielone przy różnych kryteriach. Nie może np. wystąpić taka sytuacja, w której oceniając pracownika z punktu obsługi bezpośredniej klientów, jego zdolności komunikacyjne, które są słabe, ocenimy negatywnie w kryterium „skuteczna komunikacja”, a zaraz potem wpłyną także negatywnie na kryterium „profesjonalna obsługa klienta”.

Innym przykładem może być ocenianie pracownika wydającego decyzje administracyjne. Jeżeli w kryterium „wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania” doceniłem jego przygotowanie merytoryczne, wystawiając ocenę bardzo wysoką, to nie mogę w kryterium „podejmowanie decyzji i odpowiedzialność” z automatu wystawić oceny bardzo wysokiej tylko dlatego, że moim zdaniem ktoś z dużą wiedzą powinien bez problemu podejmować trafne decyzje. A może mimo dużej wiedzy oceniany pracownik o wszystko pyta kierownika i żadnej decyzji nie chce podjąć sam, żeby nie ponosić za nią odpowiedzialności? To powinno być przedmiotem odrębnego spojrzenia.

OENIANIE JEST CIĄGŁE

W czasie trwania okresu podlegającego ocenie rób sobie notatki na temat wszystkich ocenianych pracowników. Wypisuj plusy i minusy ich pracy. Nie chodzi tu o tworzenie „teczek” na kogoś, ale o pełen przegląd jakości pracy w ocenianym okresie, którym czasem mogą być np. 24 miesiące. Jeśli tego nie zrobisz, zazwyczaj będziesz pamiętał jedynie ostatni okres pracy ocenianego podwładnego, co już z definicji grozi brakiem obiektywności. W ostatnim

okresie mógł mieć bowiem duże sukcesy, które nie były jego udziałem w poprzednich, „zapomnianych” miesiącach. Albo wręcz odwrotnie, w ostatnim czasie mógł mieć jakąś wpadkę, która jednak nie powinna przekreślać zupełnie jego dobrej pracy w „zapomnianych” miesiącach. Pamiętaj, że ocenianie ma charakter ciągły i nie może być akcyjne, tj. przypominamy sobie o nim, kiedy akurat kadry przyniosą nam formularze do oceny naszych pracowników.

Zresztą tworzenie sobie notatek na temat bieżącej oceny pracy podwładnych ułatwia także przygotowywanie wniosków o nagrody kwartalne lub wyjaśnianie, dlaczego komuś takiej nagrody nie przyznałeś.

KOMUNIKUJ, CZEGO OCZEKujesz

Jasno i czytelnie zakomunikuj ocenianym pracownikom kryteria oceny i wytłumacz je. Upewnij się, że wiedzą, za co będą oceniani. Wyznacz im cele i także upewnij się, że wiedzą, do czego mają dążyć. Bez tego nie masz prawa ich z tych celów i zadań rozliczać podczas oceny, a przecież właśnie takie rozliczenie jest istotą oceny.

KRYTERIA MUSZĄ BYĆ MIERZALNE

Oceniając pracownika w poszczególnych kryteriach, podawaj dowody, które uzasadniają oceny niższe, ale również te wyższe. Ocena nie może mieć charakteru podzielenia się przez kierownika z pracownikiem tzw. „wrażeniem ogólnym”, jakie pracownik wywarł na kierowniku w okresie podlegającym ocenie. Ocena jest tym lepsza, bardziej obiektywna i łatwiej akceptowalna przez ocenianego, im mniej w niej będzie ogólnych banałów, a więcej konkretnych dowodów i liczb. Dlatego wyznaczając kryteria oceny na nadchodzący okres, wyznacz pracownikowi cele i poproś o określony rodzaj powtarzalnych zachowań, a w trakcie trwania ocenianego okresu obserwuj, jak pracownik radzi sobie z tym, o co go poprosiłeś i co mu wyznaczyłeś do osiągnięcia. Najgorszy możliwy sposób oceny to sformułowania typu: „Oceniam pana wysoko, bo w zasadzie nie mam zastrzeżeń, a pracował pan dobrze” albo „Oceniam pana nisko, bo uważam, że pan sobie nie radzi i według mnie można by się bardziej starać”. To stwierdzenia, po których nie wydarzy się nic dobrego.

ODNIEŚ SIĘ DO STAWIANYCH CELÓW

Oceniając, wykorzystuj informacje o osiągniętych lub nieosiągniętych celach, które wyznaczyłeś w trakcie ocenianego okresu. Oczywiście żeby to zrobić, najpierw musisz wyznaczać cele swoim pracownikom, ale o tym wiele pisałem w poprzednich rozdziałach. Jak już więc było powiedziane, cele to także klucz do ocen pracowniczych.

EFEKTY I POSTAWY — KLUCZEM DO OCENY

Oceniaj przede wszystkim dwie rzeczy: efekty pracy i postawy pracownika. Dużo mniej istotne są np. kryteria kwalifikacyjne. Koncentruj się na tym, jak się oceniany zachowuje, co robi i ile osiąga, a nie jakie ma dokumenty potwierdzające kwalifikacje (skończone szkolenia, staż pracy itp.). Przy ocenie nie jest najważniejsze to, jaki ktoś jest, ale jak pracuje, bo może być np. świetnym specjalistą lekceważącym pracę i wtedy ocena powinna być niższa. A może być słabszym specjalistą, któremu wiele brakuje, ale bardzo się stara i dzięki temu ma lepsze wyniki niż ten dobry specjalista, któremu się nie chce. Nieocenienie słabszego specjalisty, który się stara, wyżej niż specjalisty dobrego, który się nie stara, będzie jawną niesprawiedliwością i świetnym demotywatorem dla tego bardziej zaangażowanego.

Powszechnym błędem jest, niestety, wysokie ocenianie za niegdysiejsze zasługi i poziom wykształcenia, mimo że obecnie nie przekłada się to na pracę, a także niskie ocenianie ludzi, którzy się starają, są odpowiedzialni, kreatywni, zmotywowani, chcący się rozwijać itd., tylko dlatego, że są np. nowymi pracownikami, bez dłuższego stażu pracy.

Rozważeniu podczas oceny podlegać także powinno nastawienie ocenianego pracownika do celów wyznaczanych przez kierownika oraz do całej procedury ich wyznaczania i rozliczania. Jeśli pracownik je lekceważy, demoralizując tym samym kolegów, to powinno to zostać uwzględnione, nawet jeżeli swoje zadania realizuje stosunkowo dobrze.

Ponadto bardzo istotnym elementem, o którym należy pamiętać podczas rozmowy oceniającej, jest podpieranie informacji o proponowanych ocenach częściowymi konkretnymi dowodami, tj. sytuacjami z życia, które zaobserwowaliśmy i odnotowaliśmy, statystykami, do których mamy dostęp lub które sami prowadzimy, lub też wszystkim innym, co będzie miało znamiona operowania konkretami. Jeśli tego nie robisz, jesteś niewiarygodny.

OCENIAJ TO, CO WYNIKA Z OPISU STANOWISKA

Pamiętaj, że oceniamy realizację zadań, które wynikają z opisu stanowiska albo z zakresu czynności ocenianego pracownika. Dość pospolitym błędem jest wystawienie wysokiej oceny, mimo że pracownik nie zrealizował żadnych postawionych przed nim celów, ale np. pracował przy jakimś dodatkowym projekcie, do którego sam się zgłosił. Nie chcę przy tym powiedzieć, że dodatkowa aktywność nie powinna być doceniona. Jest ona bardzo ważna i nie postuluję wcale demotywowania pracowników poprzez zakomunikowanie im, żeby się skupili na własnych zadaniach. Nie może być jednak tak, że ktoś robi wszystko inne, a nie realizuje swoich zadań i za to zostaje oceniony ponadstandardowo dobrze. Dodatkowe zajęcia powinny jeszcze bardziej podwyższać ocenę, jeżeli podstawowe zadania także były wykonywane na wysokim poziomie. Wtedy należy to docenić jeszcze bardziej, bo pracownik poradził sobie z ponadstandardowym obciążeniem. Patrząc jednak z drugiej strony, nie może być też tak, że pracownik, który otrzymał narzucone mu zadania dodatkowe i starając się je zrobić jak najlepiej, nie dał już rady realizować na wystarczającym poziomie swoich zadań podsta-

wowych, otrzymuje ocenę niską, a argumentem kierownika jest właśnie niewywiązanie się z zadań wynikających z opisu stanowiska lub zakresu czynności. W opisanych wyżej przypadkach kierownik musi się wykazać elastycznością i mądrze rozważyć i uargumentować ocenę.

SAMOOCENĘ STOSUJ ROZSĄDNIIE

Samoocena, jako narzędzie pomocne przy ocenie okresowej pracowników ma swoich zwolenników i przeciwników. Zdaniem tych pierwszych stosowanie samooceny pobudza u ocenianych kreatywność oraz tworzy doskonałe podstawy do dyskusji. Ich zdaniem, ludzie zazwyczaj oceniają siebie bardziej surowo niż byśmy ich o to podejrzewali. W efekcie tak dokonanej samooceny rzadko kiedy kierownik musi obniżyć noty pracownika podczas rozmowy oceniającej, a jeśliby się już tak zdarzyło, to nie jest to trudne, ponieważ wystarczy zadać mu serię pytań o sukcesy lub wyrazić szczegółowe zastrzeżenia do jego pracy.

Przeciwnicy są z kolei zdania, że samoocena powinna być stosowana wyjątkowo i jest dopuszczalna jedynie w formie opisowego przypomnienia najważniejszych zasług, które oceniany pracownik dostarcza na Twoją wyraźną prośbę, a które Ty weźmiesz pod uwagę podczas dokonywania oceny. Przeciwnicy twierdzą, że postępowanie polegające na rozdaniu pracownikom formularzy na których dokonuje się oceny, do samodzielnego ich wypełnienia, powoduje utratę autorytetu przez kierownika i ośmiesza ideę ocen. Ich zdaniem, w wyniku tak dokonanej samooceny jako kierownik postawiony zostajesz w gorszej pozycji, jeśli nie zgadzasz się z propozycjami pracownika. Chcąc obniżyć nieobiektywną propozycję podwładnego, jawisz się jako ten „złośliwy” i to Ty musisz znaleźć argument przemawiający za obniżeniem, co często może Ci przysporzyć trudności.

O tym, w jakim pójść kierunku powinieneś zdecydować samodzielnie, bo to Ty najlepiej znasz swoich pracowników i wiesz czego się po nich można spodziewać.

WSZYSTKIM PO RÓWNO TO WCALE NIE SPRAWIEDLIWIE

Wielu kierowników uważa, że uniknie problemów, przyznając wszystkim swoim pracownikom takie same oceny, ponieważ to będzie „sprawiedliwe”. Oceniając wszystkich tak samo, czyli po równo, wcale nie oceniasz sprawiedliwie. Postępując tak, robisz najgorszą rzecz, jaką można zrobić przy okazji ocen — wspaniale demotywujesz wszystkich bez wyjątku. Pracownicy, którzy nie zasłużyli na przyznaną przez Ciebie wszystkim ocenę, utwierdzą się w przekonaniu, że nadal można się nie starać i być wśród słabszych pracowników, bo przecież oceny i tak wszyscy dostają takie same. Z kolei pracownicy, którzy na tę ocenę zasłużyli albo zasłużyli na to, żeby zostać wyróżnionymi spośród pozostałych, zostaną zdemotywowani, ponieważ zobaczą, że nie warto się starać, skoro wszyscy i tak oceniani są po równo. Ocena po równo to fantastyczny przykład przysłowiowego „strzału we własną stopę”.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

Książka *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania* jest pierwszym w Polsce praktycznym podręcznikiem, który w szczerzy, daleki od idealizowania i naiwności sposób opisuje problemy z zarządzaniem w warunkach instytucji publicznych w naszym kraju. Książka zawiera ponad 250 porad i odpowiedzi, które mogą poprawić zarządzanie tak, by stało się efektywne i skuteczne. Te wskazania można wykorzystać zarówno w urzędach administracji samorządowej, jak i w urzędach wchodzących w skład służby cywilnej, agencjach rządowych, służbach mundurowych, wymiarze sprawiedliwości, a nawet w jednostkach ochrony zdrowia czy jednostkach oświaty.

To książka, w której NIE ma:

- bardzo skomplikowanych teorii i narzędzi zarządzania (bo zazwyczaj najlepsze są proste rozwiązania),
- przykładów z sektora biznesowego lub książek zachodnich (bo zazwyczaj nijak mają się one do naszych realiów).

Z drugiej strony pozycja ta uświadamia, jak niewiele trzeba, żeby być skutecznym menedżerem. Powinni ją przeczytać wszyscy szefowie i wszyscy kierownicy z polskich instytucji publicznych. Dobrze mieć ją stale na biurku i co dzień do niej wracać!

Bardzo dobra pozycja z zakresu zarządzania instytucją publiczną — bez nadmiaru teorii, a przeciwnie, z dobrymi radami praktycznymi, szczególnie cennymi w trudnych czasach kryzysu, w zakresie budowania „kultury narzędzi motywacyjnych” czy konieczności rozwijania przez kierowników instytucji publicznych kompetencji przywódczych.

Tomasz Kałużny,

Prezes Sądu Rejonowego w Białymstoku

Tej książki nie wystarczy przeczytać jeden raz — powinna ona stać blisko biurka każdego kierującego najskromniejszym choćby zespołem i towarzyszyć mu w codziennych rozterkach i pracy nad sobą.

Małgorzata Bywanis-Jodlińska,

Dyrektor Generalny Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie

Prosty język przekazu oraz liczne przykłady pozytywnych i negatywnych zachowań kierowniczych niewątpliwie dodają tej książce atrakcyjności.

Kamil Mrocza,

Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie



Radostaw Hancewicz — prawnik, dziennikarz, PR-owiec, trener. Od początku 2007 roku przeprowadził blisko dwa tysiące godzin szkoleń dla administracji publicznej. W latach 2006 – 2008 był trenerem wewnętrznym służby cywilnej i współpracował z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Jest autorem licznych programów szkoleniowych przeznaczonych dla administracji publicznej.

PATRONI KSIĄŻKI:

persone!
zarządzanie

 **publiczni.pl**



SERWIS
ADMINISTRACYJNO-SAMORZĄDOWY

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: **7978**

 Księgarnia Internetowa:
<http://onepress.pl>

 Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
 **0 601 339900**

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 47,00 zł

ISBN 978-83-246-3862-8

