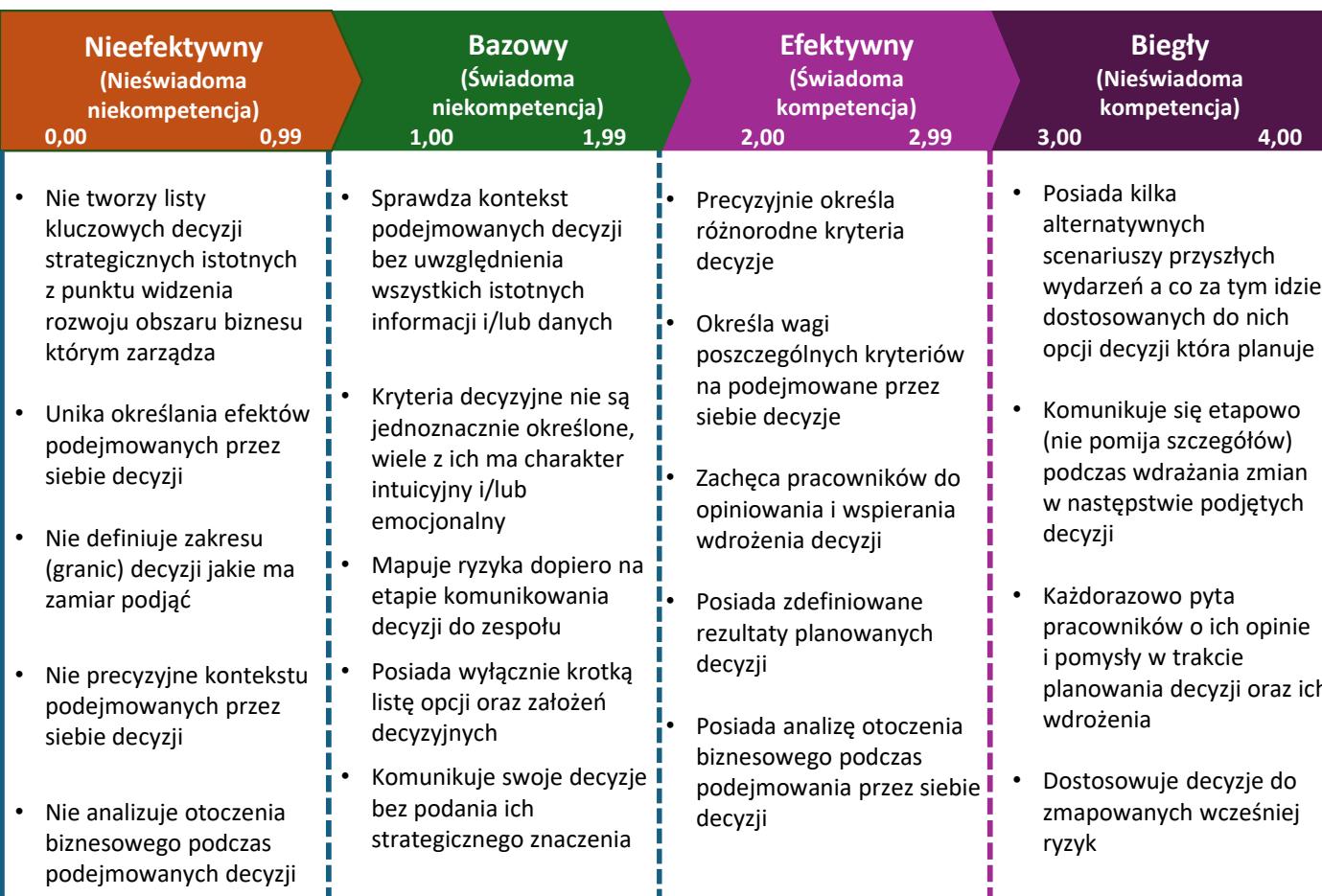


PODEJMOWANIE DECYZJI NA BAZIE KRYTERIÓW

Algorytm umiejętności

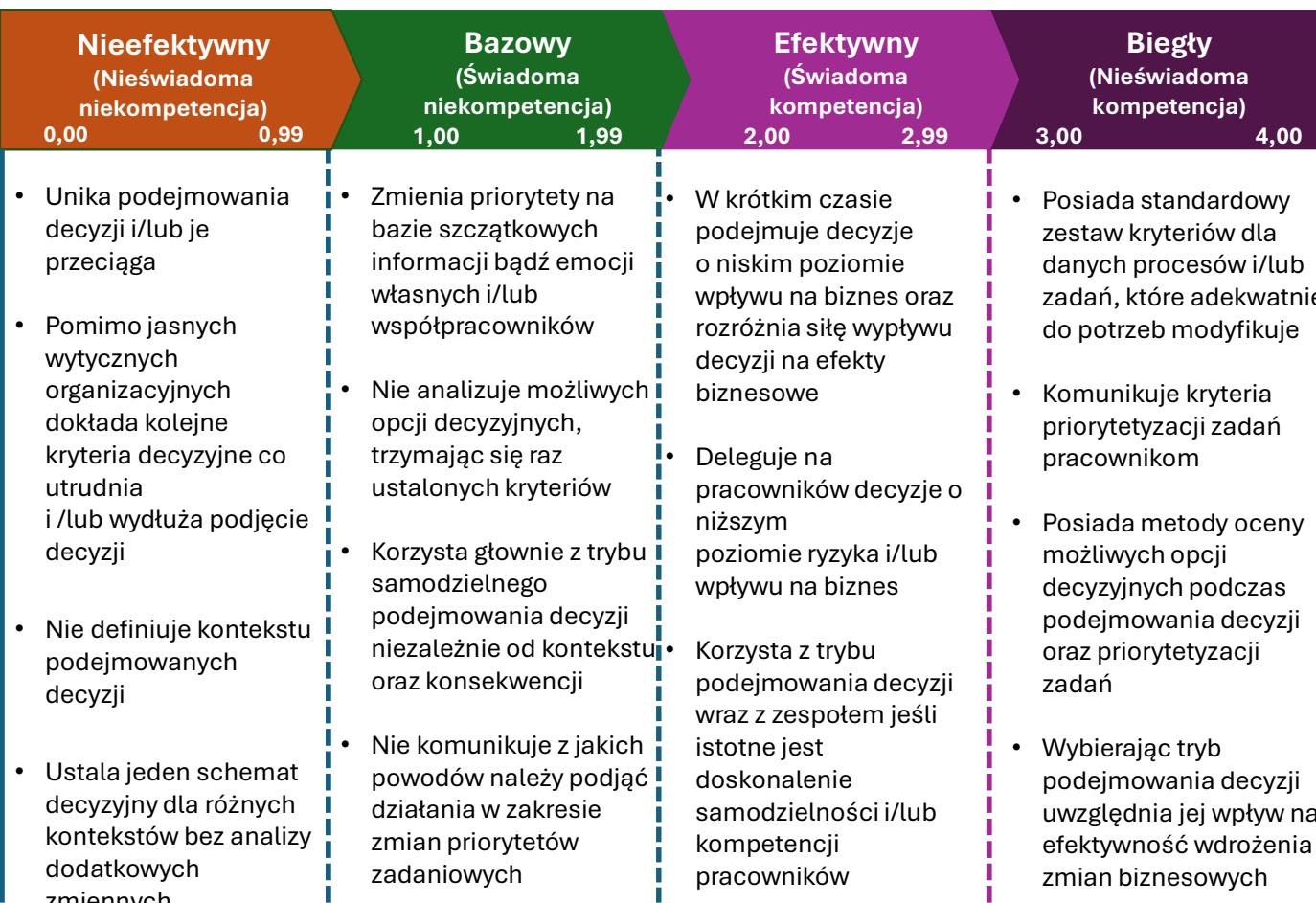
1. Zdefiniuj rezultaty i zakres kluczowej decyzji
2. Zmapuj otoczenie i kontekst podejmowanej decyzji
3. Określ i poranguj kryteria decyzyjne
4. Zmapuj ryzyka podejmowanej decyzji
5. Przeanalizuj alternatywne scenariusze planowanej decyzji
6. Podejmij decyzję określając sposób zakomunikowania jej pracownikom



OKREŚLANIE CELÓW I PRIORYTETÓW

Algorytm umiejętności

1. Zdefiniuj główne cele i priorytety
2. Określ kontekst podejmowania decyzji
3. Wybierz optymalny tryb decyzji
4. Wybierz i poranguj kryteria priorytetyzacji
5. Przeanalizuj możliwe opcje i wybierz metodę podjęcia decyzji
6. Podejmij decyzję i skaskaduj, wyjaśniając pracownikom kryteria priorytetyzacji



FORMUŁOWANIE CELÓW I REZULTATÓW - DELEGOWANIE

Algorytm umiejętności

1. Nadaj intencje
2. Wyznacz poziom odpowiedzialności
3. Określ stan docelowy
4. Ustal metodę pomiaru
5. Określ proces monitorowania
6. Zaplanuj harmonogram
7. Sprawdź jak pracownik rozumie proces wykonania

Nieefektywny (Nieświadoma niekompetencja) 0,00	Bazowy (Świadoma niekompetencja) 1,00	Efektywny (Świadoma kompetencja) 2,00	Biegły (Nieświadoma kompetencja) 3,00
0,99	1,99	2,99	4,00
<ul style="list-style-type: none"> Unika delegowania jakichkolwiek zadań, niezależnie od ich charakteru Formułuje zadania w sposób ogólny bez określenia stanu docelowego, metod pomiaru ani czasu realizacji Nie pyta pracownika o rozumienie rezultatów jakie powinny zostać osiągnięte w trakcie realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> Definiuje głównie końcowe rezultaty zadań bez wskazania w jaki sposób należy postępować w trakcie ich realizacji Ustala jedynie intencje w sposób ogólny „mamy problem, proszę się tym zająć” Nie definiuje planu monitorowania przebiegu zadań, co przekłada się na niższą motywację wykonawcy Myli poziom odpowiedzialności z poziomem uprawnień i decyzyjnością wykonawcy 	<ul style="list-style-type: none"> Precyjnie definiuje stan docelowy zdelegowanych zadań Określa korzyści rozwojowe dla pracownika któremu deleguje zadania bądź projekty Deleguje na pracowników z reguły zadania o mało strategicznym charakterze, co zmniejsza ich motywację Planując harmonogram podejmuje decyzje bez konsultacji z pracownikiem, co wydłuża czas oddania prac lub może frustrować pracownika zbyt wysokimi oczekiwaniami 	<ul style="list-style-type: none"> Jasno rozróżnia cele i rezultaty zadań oraz wpływ pracownika na ich osiągnięcie Komunikuje się w sposób który ułatwia zrozumienie efektów końcowych – definiuje stan docelowy i metodę pomiaru na poziomie wskaźników, produktów oraz zachowań Każdorazowo pyta pracownika, stosując pytania otwarte, jego rozumienie przebiegu prac oraz ich rezultaty Deleguje nie tylko zadania ale również odpowiedzialność procesową w zgodzie ze strategią organizacji

UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ

Algorytm umiejętności

1. Przedstaw fakty / zachowania pracownika
2. Określ swoje emocje względem zachowań pracownika
4. Podaj konsekwencje zachowań pracownika
5. Przekaż swoje oczekiwania względem pracownika
6. Sprawdź jak pracownik zrozumiał informację zwrotną

Nieefektywny (Nieświadoma niekompetencja) 0,00	Bazowy (Świadoma niekompetencja) 1,00	Efektywny (Świadoma kompetencja) 2,00	Biegły (Nieświadoma kompetencja) 3,00	4,00
<ul style="list-style-type: none">• Stosuje informacje zwrotne które bazują na ogólnikach i mogą silnie zdemotywować pracownika „nigdy nie robisz nic na czas”• Formułuje informacje na wysokim poziomie abstrakcji które są trudne dla pracownika w interpretacji „nie zachowuj się jak przedszkolak”• Nie korzysta regularnie z informacji zwrotnej, stosują ją głównie podczas formalnych ocen okresowych lub publicznych wystąpień	<ul style="list-style-type: none">• Udziela głównie korygującej bądź wzmacniającej informacji zwrotnej, brakuje w niej równowagi oraz oparcia o fakty• Informacje przekazuje słowami które budzą negatywne emocje i podważają poczucie skuteczności pracownika np. błąd, porażka• Nadmiernie skupia się na emocjach w przekazie, co utrudnia pracownikowi zrozumienie oczekiwania oraz frustruje pracownika	<ul style="list-style-type: none">• Potrafi precyzyjnie zdefiniować skuteczne i/lub nieskuteczne zachowania pracownika• Określa jak pracownik powinien działać od momentu otrzymania informacji zwrotnej w porównaniu do zachowań względem których otrzymał informacje zwrotną• Podaje konsekwencje, ale z reguły tylko tych zachowań które należy skorygować	<ul style="list-style-type: none">• Potrafi prowadzić informacje zwrotną korzystając głównie z pytań• Komunikuje się w sposób który opisuje jasno zachowania oraz rezultaty które mają zostać osiągnięte poprzez ich zmianę• Każdorazowo wskazuje i wyjaśnia następstwa zachowań zarówno nieskutecznych jak i skutecznych• Dostosowuje sposób udzielania informacji zwrotnej do kompetencji pracownika	