**Macierz – diagnozowanie źródeł przyczyn nieefektywności**

**UMIEJĘTNOŚĆ I WIEDZA:**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| |  | | --- | |    * Nie rozumie kluczowych elementów koniecznych do skutecznego wykonania zadania * Nie wie jak wykonać zadanie * Nie zna najskuteczniejszych wzorców postępowania * Nie otrzymuje informacji zwrotnej odnośnie poziomu swoich umiejętności * Nie ma okazji porównać swojego sposoby działania ze sposobem pracy dobrych pracowników * Powtarza te same błędy * Występują różnice w efektywności pracowników danej grupy * Pracownicy tracą czas na przedłużające się poszukiwanie wskazówek, jak wykonać zadanie * Pracownicy boją się nowych zadań, wykraczających poza ich rutynowe działania | | |  | | --- | | * Czy problem jest powszechny, czy dotyczy wybranych pracowników? * Czy pracownicy wiedzą, jak wykonać określone zadanie? * W jaki sposób pracownicy są przygotowani do swojej roli? Jakie szkolenia udoskonalające przechodzili? * Czy pracownik miał okazję się przyjrzeć pracy swojego kolegi, który osiąga lepsze rezultaty od niego? * Czy pracownik ten kiedykolwiek wykonał swoje obowiązki lepiej niż w danej chwili? * Co pracownik wie o najlepszym sposobie wykonania zadania i czy wie, które czynności są najważniejsze? * W jaki sposób pracownik był przygotowany do realizacji takich zadań? Z czego był szkolony? W jaki sposób doskonalony jest przez swojego przełożonego? * W jaki sposób wygląda nauka w miejscu pracy? * W jaki sposób następuje omówienie doświadczeń (porażek i sukcesów) z projektów / zadań? | |

**INFORMACJA:**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| |  | | --- | | * Informacje, które posiada, są niewłaściwe, nieaktualne, niewystarczające * Powtarzają się opóźnienia w przekazie informacji * Informacja jest zbyt skomplikowana lub zbyt obszerna * Informacja jest trudna do zastosowania (wykorzystania) * Powtarzają się trudności w uzyskaniu właściwej potrzebnej informacji * Brak jest określonych standardów * Pracownikowi brakuje informacji zwrotnej * Natłok informacji * Do pracownika docierają sprzeczne informacje * Istotne informacje pozyskuje się nieadekwatną drogą (np. to, co powinien przekazać szef, „wyciąga się” od „lepiej poinformowanych” kolegów) * Pojawiają się niesprawdzone plotki i pogłoski na newralgiczne tematy dotyczące organizacji, zespołu * Pracownicy nie wiedzą nawzajem o realizowanych przez siebie zadaniach i są zaskakiwani spóźnionymi wieściami na ten temat * Problem jest powszechny (dotyczy grup pracowników, a nie jednostek) * Przełożone zasypywany jest wciąż tymi samymi pytaniami od wielu pracowników | | |  | | --- | | * Czy pracownicy plotkują na tematy zawodowe? Na jakie tematy? Z czego to wynika? * Na ile pracownicy mają świadomość, czym zajmują się inne zespoły pracownicze? * Po jakie informacje zwracają się do przełożonego? * Czy zdarza się, że pracownicy są zaskakiwani informacjami, które powinni uzyskać wcześniej bądź z innych źródeł? * Na brak jakich informacji uskarżają się pracownicy? * W jakiej formie pracownicy uzyskują informacje na temat nowych zadań, itp.? Na ile łatwo te informacje są wdrażane? * Na jakiej podstawie pracownicy wiedzą, czy pracują dobrze? * Jak często i w jakiej formie uzyskują informację zwrotną? * Czy informacja, którą posiada pracownik jest: * Aktualna * Konkretna i zrozumiała * Potrzebna * Łatwa do przełożenia na zachowania * Wyposażona w priorytet * Jednoznaczna * Przekazana w prawidłowy sposób * Pokazana w pryzmacie całości działań | |

**MOTYWACJA**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| |  | | --- | | * Nie zapewniono mu informacji zwrotnej o jego pracy * Nie ma jasno wyznaczonych celów * Różne osoby są różnie gratyfikowane za tę samą pracę * W pracy panuje toksyczna atmosfera * Pracownik jest „nagradzany” za niewłaściwy sposób działania * Jest karany za właściwy sposób działania * Ma niewystarczające umiejętności * Brak mu ważnych informacji * Nie ma wystarczających zasobów * Niechętnie i z przymusu przyjmuje zadania * Nie otrzymuje należnego adekwatnego wynagrodzenia / gratyfikacji * „Na papierosie” (lub w innych nieformalnych sytuacjach) notorycznie krytycznie komentuje się sposób postępowania organizacji czy przełożonego * Pracownicy „spychają” na siebie nawzajem kolejne zadania * Brak jasnych zasad gry – jasno sprecyzowanych oczekiwań przełożonego * Pracownicy skarżą się na relacje z przełożonym, podając przykłady „toksycznych” zachowań * Pracownicy nie przejawiają zaangażowania, inicjatywy, nie zgłaszają uwag i pomysłów * Na spotkaniach zespołu panuje marazm, zniechęcenie i obojętność wobec przedstawianych zagadnień * Pracownicy koncentrują się tylko na sobie i swoich zadaniach oraz nie przywiązują wagi do wyniku zespołu i atmosfery w zespole * Pracownicy przestają sobie pomagać w osiąganiu wyznaczonych celów * Ludzie w pracy wyglądają na zestresowanych, przygnębionych itp. | | * Czy dany pracownik był bardziej efektywny wcześniej? * Jakie cele i w jakiej formie są wyznaczane pracownikom? * Kiedy i jak są komunikowane te cele? * W jaki sposób pracownicy są nagradzani / karani? * Czy pracownicy mają poczucie sprawiedliwości w przyznawaniu obiecanych nagród i w wymierzaniu kar? * Których zachowań (in plus i in minus) pracownicy mogą się uczyć od swoich szefów? * Na ile często pracownicy uskarżają się na relacje z innymi osobami (szefami, pracownikami innych działów, współpracownikami) * Czy pracownicy ufają swoim przełożonym? * W jakiej formie pracownicy uzyskują informację zwrotną na temat swojej pracy oraz realizacji celów? Jaki jest cel tej informacji zwrotnej? * Na ile pracownicy są szczerzy wobec swoich szefów? * Jak często pracownicy zgłaszają konstruktywne pomysły na udoskonalenie swojej pracy? Jaki odsetek pracowników to robi? Jaka jest reakcja kierownictwa na tego typu pomysły? * W jakich sytuacjach pracownicy wspierają się nawzajem, a w jakich nie? * Jaki odsetek pracowników odczuwa „frajdę” ze swojej pracy? * Jak często dochodzi do spotkań pracownik – przełożony i jaki mają one charakter? * Jak wygląda proces udzielania informacji zwrotnych? * Czego obawiają się pracownicy? |

**ZASOBY**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| * Pracownikowi brak odpowiednich niezbędnych narzędzi * Nie otrzymuje na czas niezbędnych informacji * Materiały i narzędzia nie mają odpowiedniej jakości * Stosowanie powierzonych materiałów i narzędzi jest zbyt uciążliwe, trudne, niewygodne * Powierzone materiały i narzędzia nie są adekwatne do zadań * Miejsce pracy jest zbyt zimne, gorące, duszne... itp. * Miejsce pracy jest źle zorganizowane, zagospodarowane * O zasoby, środki, materiały i narzędzia trzeba walczyć (konkurować) z innymi * Narasta fala narzekania na środki, narzędzia i miejsce pracy * Problem ma charakter powszechny | * Jakie są warunki pracy? * Jakie zasoby posiada pracownik, aby wykonać zadanie? * Gdzie to zadanie jest wykonywane? * Jakimi narzędziami pracownicy dysponują? Jaka jest jakość tych narzędzi? * Co pracownikom utrudnia prace? * Na co narzekają? * Czy powszechnie zdarza się, że pracownicy sami wypracowują sobie narzędzia lub wykorzystują prywatne zasoby? Jakie? * Na ile uwagi pracownika odnośnie narzędzi i zasobów są brane pod uwagę? * Czy pracownicy „grają” zespołowo, czy też występuje między nimi zaostrzona rywalizacja? Czego ta rywalizacja dotyczy? |

**STRUKTURA LUB PROCES**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| * Przełożeni ścierają się między sobą * Nie ma odpowiedzialności za wyniki * Nielogiczny sposób raportowania * Nierówny podział pracy * Niepotrzebne lub dublujące się zadania * Luki procesie uniemożliwiające skuteczną pracę * Nielogiczna sekwencja czynności * Podział pracy eskalujący powtarzające się konflikty * Wewnętrzne sprzeczne cele * Cele określane zbyt późno * Powtarzają się błędne decyzje bądź ich podejmowanie trwa zbyt długo * W organizacji pojawia się „polowanie na czarownice” * Narastają problemy komunikacyjne na styku zespołów * Problem ma charakter powszechny | * Czy pracownicy są w stanie wziąć pełną odpowiedzialność za realizację powierzonych im celów i zadań? * Na ile często zdarza się sprzeczność w powierzonych celach / zadaniach? * Od jakich jeszcze zespołów pracowniczych zależy sukces projektów / zadań? Czy dobrze współpracują z dyrektorem? * Czy pracownicy uzyskują terminowo od innych zespołów wszystkie potrzebne elementy do wykonania własnych zadań? * Jakie są relacje pomiędzy liderami zespołów? * W jaki sposób opisywane były procesy? Czy zdarza się, że są kwestionowane? Czego najczęściej dotyczą zastrzeżenia? * Na ile – w poczuciu pracowników – organizacja wyciąga wnioski z błędów / porażek? * Czy pracownicy wiedzą, które z wykonywanych przez nich zadań są priorytetowe? |

**TRWAŁE PREDYSPOZYCJE / OSOBOWOŚĆ**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| * Błędy i niepowodzenia mimo posiadanych formalnych kwalifikacji * Unikanie danego typu zadań, „odpychanie” ich od siebie i zrzucanie na innych * Zainteresowanie zadaniami wykraczającymi poza zakres własnych obowiązków przy jednoczesnym zaniedbywaniu powierzonych zadań * Problemy we współpracy z innymi ludźmi w organizacji * Częste, regularne wybuchy emocjonalne * Problem ma charakter jednostkowy (nie dotyczy większej grupy pracowników) | * W jaki sposób pracownik był rekrutowany? * Jakie są zainteresowania zawodowe danego pracownika? * Czy dany pracownik „mocno” odbiega od średniej w zespole? * Jak odbierają go koledzy? * Co wnosi do zespołu? * Czy problem ma charakter trwały? Jakie działania naprawcze były podejmowane? |

**RÓWNOWAGA ORGANIZMU (FIZYCZNA / PSYCHICZNA)**

|  |  |
| --- | --- |
| Sygnały: | Pytania: |
| * Niemożność skupienia się na pracy w wyniku depresji, problemów osobistych * Wciąż niedotrzymywanie terminy * Odreagowanie stresów z życia prywatnego poprzez konflikty ze współpracownikami * Realizacja zadań / pozycja w zespole wymaga kontrowersyjnych działań (np. łapówki, częste picie alkoholu, naginanie prawdy, fałszowanie raportów), które mogą stać w sprzeczności z wartościami wyznawanymi przez pracownika * Wysoka absencja z powodu długotrwałej choroby * Niekontrolowane wybuchy emocjonalne, nieadekwatne do sytuacji * Rytm i grafik pracy zaburzony koniecznością opieki nad bliskim, dzieckiem itp. * Spóźnienie spowodowane nadużywaniem alkoholu itp. * Unikanie różnorodnych sytuacji z powodu fobii * Konflikty w zespole * Konflikty na linii przełożony – podwładny * Powtarzają się wypadki przy pracy, mimo odpowiednich kwalifikacji personelu | * Co w obecnej sytuacji pracownika może wpływać na jego działania? * Jakiego zaangażowania / poświęcenia wymaga przełożony? * Jaka atmosfera panuje w zespole? * Czy pracownik ma jakiekolwiek podstawy, aby obawiać się o swoje zdrowie lub życie? * Na ile w zawodzie wykonywanym przez tą osobę ma znaczenie „szara strefa” – zachowania i techniki nie opisane oficjalnie w żadnych procedurach, niekiedy stojące w sprzeczności z prawem? * Ile godzin dziennie pracuje ta osoba? * Czy kiedykolwiek wcześniej pracownik działał lepiej / skuteczniej? * Czy zdarzają się nagłe zachorowania? Jaka jest wówczas reakcja przełożonego? * Na ile często zdarzają się wybuchy emocjonalne? |