**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?
 |