



MAZOWIECKIE
CENTRUM POLITYKI
SPOŁECZNEJ

25^{lat} Mazowsze

Ocena okresowa pracowników socjalnych

Trenerka: Emilia Buczyńska-Kołodziejek

22 listopada 2024 r.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej

- Pracownik socjalny podlega raz na 2 lata ocenie okresowej.
- Dokonuje ją bezpośredni przełożony.
- Obejmuje ona zakres wywiązywania się przez niego z obowiązków wynikających z czynności i zadań na zajmowanym stanowisku.
- Obowiązki określone w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

Ocena okresowa jest:

- pozytywna lub negatywna,
- sporządzana na piśmie,
- zawiera uzasadnienie.

Pracownikowi, który otrzymał dwie następujące po sobie pozytywne oceny okresowe, spełniającemu warunki dotyczące minimalnego poziomu wykształcenia, jest nadawany wyższy stopień awansu zawodowego.

Pracownikowi, który spełnia wymogi dotyczące wykształcenia i stażu pracy oraz **wyróżnia się wysokim zaangażowaniem, inicjatywą lub nowatorskim podejściem przy wykonywaniu obowiązków służbowych z zakresu pomocy społecznej**, może być nadany wyższy stopień awansu z **pominięciem trybu oceny okresowej**.

Czym jest ocena pracownika?

Ocena okresowa pracownika (z ang. *employee evaluation*) to po prostu podsumowanie wyników jego pracy za dany okres (np. co pół roku/co roku). Zazwyczaj dokonuje jej przełożony wspólnie z pracownikiem poprzez rozmowę i/lub ankietę.

Ocenianie polega na:

- zbieraniu potrzebnych informacji,
- ich porównaniu i wyciągnięciu na ich podstawie wniosków.

Pozwala zaobserwować pewne zależności i stale się powtarzające prawidłowości, które są uwidaczniane w ocenie.

Ocenianie trwa w czasie i powinno być wielowymiarowe.

Ocena, a ocenianie

Ocena to jednorazowy akt, który kończy proces jakim jest ocenianie.

Ocenianie pracowników to szansa na:

- zbadanie wydajności zatrudnionych i rozpoznanie problemów wewnątrz firmy,
- awans, podwyżkę, zmianę stanowiska czy też rozwinięcie kompetencji przez pracownika.

Pełni funkcję:

- motywacyjną,
- rozwojową ,
- edukacyjną poprzez nakierowywanie na wartości przyświecające w pracy socjalnej i ich egzekwowanie.

- **Motywacja**

- **Motywacja** to wszystkie mechanizmy odpowiedzialne za:

- podjęcie,
- ukierunkowanie,
- podtrzymanie i zakończenie działań.

Łukaszewski, 2003

- **Motywacja** – wszyscy o niej mówią, nikt jej nie widział...

- **Zewnętrzna** - to motywacja wzbudzona przez drugą osobę przez stosowanie nagród i kar.

- **Wewnętrzna** – indywidualna - polega na podjęciu działania, wyznaczonego przez nas samych w celu zaspokojenia swoich potrzeb.



Funkcja rozwojowa

- Okresowa ocena pracownika nie ma na celu wytykania błędów czy też obwiniania za problemy, które dotknęły ośrodek. **Pełni ona przede wszystkim funkcję informacyjną** — pozwala sprawdzić, jak dana osoba radzi sobie w organizacji, a jednocześnie jakie są dla niej obszary do rozwoju.

Funkcja edukacyjna

- Dzięki temu pracownik może obiektywnie ocenić swoje kompetencje, dowiedzieć się, w jakich sferach się sprawdza, co powinien naprawić, gdzie popełnia błędy, jakie kompetencje wymagają rozwinięcia i doinwestowania. Ocena jest więc niezbędna w rozwoju. Ułatwia pracownikom rozwój i poszerzanie kompetencji, poprzez wspólne obranie celów zawodowych i szkoleń.

Jakie korzyści płyną z przeprowadzania okresowej oceny pracownika?

Pozwala zweryfikować, jak pracownik wywiązuje się ze swoich obowiązków, a co za tym idzie — pomaga zwiększać wydajność i jakość pracy. Pozwala analizować i rejestrować rozwój oraz największe sukcesy pracowników, co przekłada się na zwiększenie poczucia własnej wartości u podwładnych.

- Okresowa ocena pracownika to również świetna okazja, aby sprawdzić, **jak dana osoba radzi sobie z konstruktywną krytyką i subiektywną oceną innych osób.**
- Pomaga wyrównać luki pomiędzy pracownikami na tych samych stanowiskach itp.
- Przyspiesza ścieżkę kariery - pozwala pracownikowi pokonywać kolejne etapy na ścieżce kariery.
- Usprawnia i poprawia jakość komunikacji wewnątrz organizacji.

Zalety sprawnej komunikacji w firmie

Angażuje pracowników.

Buduje lojalność względem miejsca pracy.

Tworzy zaufanie na linii przełożony-pracownik.

Wpływa na atmosferę w zespole.

Umożliwia nawiązanie relacji między pracownikami.

Wspiera efektywną realizację zadań.

Sprawną komunikacją odpowiada za:

efektywność wszystkich podejmowanych działań, wpływa na dobre zrozumienie misji i celów firmy, a także indywidualnych obowiązków i odpowiedzialności każdego pracownika, przeciwdziała zjawisku jakim jest **mobbing**.

Komunikacja wewnętrzna jest procesem ciągłym, przemyślaną strategią, opartą o dwustronne przekazywanie komunikatów i otwartość na informację zwrotną.

Rodzaje okresowych ocen pracownika

Rodzaj oceny pracowniczej zależy przede wszystkim od tego, ile osób bierze w niej udział. Może być to jedynie pracownik i przełożony, ale również współpracownicy czy też klienci. Chodzi o to, aby pracownik mógł skonfrontować się z opinią innych osób.

1. Ocena pracownika 90 stopni

W tym przypadku oceny dokonuje wyłącznie przełożony. Jest to bardzo subiektywny model.

2. Ocena pracownika 180 stopni

Składa się z oceny przełożonego oraz samooceny pracownika. W ten sposób konfrontuje się dwa punkty widzenia i jest to jedna z form stosowanych najczęściej.

3. Ocena pracownika 270 stopni

Oprócz przełożonego i samego pracownika, oceny dokonują również współpracownicy. Dzięki temu ocena jest jeszcze bardziej kompleksowa i konstruktywna.

4. Ocena pracownika 360 stopni

Oprócz przełożonego, współpracowników i samego zainteresowanego, swoją ocenę wystawiają również podwładni. Model jest przeznaczony do oceny osób, które zarządzają ludźmi.

5. Ocena pracownika 360+ stopni

Jest to rozszerzony model, w którym kolejnym źródłem oceny są klienci, czyli osoby spoza firmy. Taka forma może być stosowana w przypadku pracowników, którzy zajmują się obsługą klientów czyli w **Ośrodku Pomocy Społecznej**.

Metoda 360 stopni - wady i zalety

Zalety:

- jest bardzo rzetelna i dokładna,
- jest obiektywna - opinia wielu ludzi pozwala bowiem na wyróżnienie pewnych prawidłowości,
- dzięki niej pracodawca dokładnie widzi, jak oceniane są **kompetencje pracownika**,
- badanie pozwala na lepsze wyznaczenie planów rozwoju na kolejny rok pracy.

Wady:

- długi czas jej przeprowadzania,
- udział w badaniu wielu osób,
- zebranie danych i analiza wymagają czasu i dokładności,
- generuje duże koszty i jest czasochłonna.

Dlaczego ocena wyników pracy jest procesem trudnym?

wymaga rzetelnego przygotowania,
wymaga wysokiej odpowiedzialności ze strony osób przeprowadzających ocenę, jest trudna w swojej naturze: „Ludzie nie lubią być oceniani, chociaż sami lubią oceniać innych”.

Powszechny jest pogląd, zgodnie z którym, ocena oznacza coś negatywnego: „mierzyć kogoś wzrokiem”, „gryząca krytyka”.

Techniki oceniania pracowników

Tworząc system **oceniania pracowników** w firmie, można skorzystać z jednej z popularnych technik oceny. Są to między innymi:

1. Ranking – szeregowanie pracowników od najlepszego do najgorszego według ustalonych kryteriów. Technika ta sprawdzi się jednak wyłącznie w zespołach, których członkowie wykonują te same lub bardzo podobne zadania. W przeciwnym razie wyniki będą nieobiektywne.
2. Porównywanie parami – porównanie każdego pracownika z pozostałymi oraz przyznanie punktów temu, kto w danym aspekcie wypada lepiej.

3. Swobodny opis – zawiera dokonania i zachowania pracownika, odzwierciedlając jakość jego pracy;
4. Określanie celów – ocena pracownika odbywa się na podstawie stopnia realizacji stawianych przed nim celów.
5. Technika wydarzeń krytycznych – systematyczne zapisywanie informacji o sukcesach i porażkach pracownika, na podstawie których powstaje ocena.
6. Samoocena – pracownik sam dokonuje lub komentuje własną ocenę.
7. Skale kwalifikacyjne – polega na określeniu natężenia cech pracownika za pomocą skali słownej, punktowej lub behawioralnej.
8. Arkusz oceny pracownika – zbierane w arkuszu informacje są za pomocą kluczy przeliczane na ocenę.

Błędy w ocenianiu pracowników

Podczas oceniania pracowników należy się wystrzegać:

- skupiania na negatywach zamiast na sukcesach i pozytywach,
- braku obiektywizmu,
- oceniania pracownika na podstawie jednego zdarzenia,
- niewłaściwej interpretacji zachowań pracownika,
- nadmiernej pobłażliwości lub surowości,
- sugerowania się jedną cechą pracownika,
- oceniania na podstawie wyglądu, pierwszego lub ostatniego wrażenia,
- zawyżania lub zaniżania oceny w zależności od zajmowanej pozycji w strukturze organizacyjnej,
- braku konsekwencji i niespójności w systemie oceniania.

Regulamin oceny

Cel:

- sprawdzenie czy pracownik podlegający ocenie wywiązuje się z obowiązków wynikających z zakresu czynności i zadań na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków wynikających z art. 24 i 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, w oparciu o ocenę kompetencji niezbędnych do realizacji zadań na stanowisku pracy;
- rozpoznanie obszarów kompetencji wymagających udoskonalenia, m. in. poprzez wymianę informacji pomiędzy oceniającym, a pracownikiem na temat poziomu wykonywanych obowiązków;
- rozpoznanie potencjalnych możliwości pracownika;
- zgromadzenie informacji służących doskonaleniu oraz rozwojowi zawodowemu pracownika;
- kształtowanie właściwych postaw ocenianego.

Okresowa ocena jest jednym z kryterium przy podejmowaniu decyzji w sprawie awansowania, przyznawania nagród, podnoszenia kwalifikacji i rozwijania kompetencji zawodowych pracowników oraz w sprawie wynagradzania.

Przebieg oceny

- wyznaczenie terminu,
- sposób poinformowania,
- dobór kryteriów i sposób ich zatwierdzenia,
- rozmowa i jej przebieg,
- ocena skala, zasady jej przekazania,
- tryb odwoławczy.

Decydując się na wprowadzenie w firmie systemu oceniania pracowników, trzeba ustalić konkretne kryteria, jakimi oceniający będą się kierować. Wśród obszarów, które należy mieć na uwadze, wymienia się:

- kryteria kwalifikacyjne,
- kryteria osobowościowe,
- kryteria efektywnościowe,
- kryteria behawioralne.

Kryteria kwalifikacyjne pozwalają na ocenę kompetencji pracownika, jego umiejętności, predyspozycji, doświadczenia zawodowego, wykształcenia czy odbytych kursów i szkoleń.

Kryteria osobowościowe są związane z konkretnymi cechami charakteru oraz osobowością pracownika, na przykład kreatywnością, sumiennością, odpowiedzialnością czy odpornością na stres.

Kryteria efektywnościowe obejmują aspekty dotyczące ilości i jakości pracy, terminowości pracownika czy zysków, jakie przynosi on firmie.

Kryteria behawioralne natomiast są związane z postawą pracownika wobec firmy, jego lojalnością, zaangażowaniem, podejściem do współpracowników, przełożonych i klientów czy chęcią rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.

Szczegółowe zasady i kryteria oceny okresowej ustala kierownik jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, po konsultacji z przedstawicielem pracowników lub organizacją związkową. Kodeks pracy nakłada na przełożonego obowiązek, żeby były one jednak sprawiedliwe i obiektywne.

Do obowiązków pracownika samorządowego należy:

- sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego,
- dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli,
- przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa,
- wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie,

- udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania,
- dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej,
- zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami,
- zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim,
- stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

USTAWA z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. **Obowiązki pracownika samorządowego art. 24. 1. oraz art.25.**

USTAWA z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej

1. Do zadań pracownika socjalnego należy w szczególności:

1) praca socjalna;

1a) przeprowadzanie rodzinnych wywiadów środowiskowych;

2) dokonywanie analizy, diagnozy i oceny zjawisk indywidualnych i społecznych, a także formułowanie opinii w zakresie zapotrzebowania na świadczenia z pomocy społecznej oraz kwalifikowanie do uzyskania tych świadczeń;

3) udzielanie informacji, wskazówek, porad i pomocy w zakresie rozwiązywania spraw życiowych osobom, rodzinom, grupom i społecznościom, które dzięki tej pomocy będą zdolne samodzielnie rozwiązywać problemy będące przyczyną ich trudnej sytuacji lub zaspokajać niezbędne potrzeby życiowe;



- 4) pomoc w uzyskaniu dla osób lub rodzin będących w trudnej sytuacji życiowej specjalistycznego poradnictwa, terapii lub innych form pomocy w zakresie możliwości rozwiązywania problemów przez właściwe instytucje państwowe, samorządowe i organizacje pozarządowe;
- 5) udzielanie pomocy zgodnie z zasadami etyki zawodowej;
- 6) pobudzanie społecznej aktywności i inspirowanie działań samopomocowych w zaspokajaniu niezbędnych potrzeb życiowych osób, rodzin, grup i środowisk społecznych;
- 7) współpraca i współdziałanie z innymi specjalistami w celu przeciwdziałania i ograniczania problemów oraz skutków negatywnych zjawisk społecznych, łagodzenie konsekwencji ubóstwa;
- 8) inicjowanie nowych form pomocy osobom i rodzinom mającym trudną sytuację życiową oraz inspirowanie powołania instytucji świadczących usługi służące poprawie sytuacji takich osób i rodzin;
- 9) współuczestniczenie w inspirowaniu, opracowaniu, wdrożeniu oraz rozwijaniu regionalnych i lokalnych programów pomocy społecznej ukierunkowanych na podniesienie jakości życia;
- 10) inicjowanie lub współuczestniczenie w działaniach profilaktycznych nakierowanych na zapobieganie lub łagodzenie problemów społecznych.

Przy wykonywaniu zadań pracownik socjalny jest obowiązany:

- 1) kierować się zasadami etyki zawodowej;
- 2) kierować się zasadą dobra osób i rodzin, którym służy, poszanowania ich godności i prawa tych osób do samostanowienia;
- 3) przeciwdziałać praktykom niehumanitarnym i dyskryminującym osobę, rodzinę, grupę lub społeczność;
- 4) udzielać osobom zgłaszającym się pełnej informacji o przysługujących im świadczeniach i dostępnych formach pomocy;
- 5) zachować w tajemnicy informacje uzyskane w toku czynności zawodowych, także po ustaniu zatrudnienia, chyba że działa to przeciwko dobru osoby lub rodziny;
- 6) podnosić swoje kwalifikacje zawodowe poprzez udział w szkoleniach i samokształcenie.

Umiejętności
funkcjonalne, do
których zaliczyć
można:

- bezinteresowność i uczciwość,
- poszanowanie godności drugiego człowieka,
- postawa niesienia pomocy,
- zdolność do samokontroli,
- krytyczna ocena swojego postępowania
- komunikatywność,
- empatia,
- obiektywizm

umiejętności
instrumentalne,
do których
zaliczyć można:

- obowiązkowość,
- wewnętrzna dyscyplina,
- zdecydowanie i konsekwentność,
- prawdomówność,
- odpowiedzialność,
- kultura osobista i takt,
- dyskrecja,
- zdolności organizatorskie

Sumiennosc

Wykonywanie obowiazkow dokladnie, skrupulatnie, solidnie i zgodnie z przepisami regulaminu pracy, przepisami bhp, ppoz. i etc. (w tym polecen sluzbowych przezonego), dbalosc o przedstawianie wiarygodnych danych, faktow i informacji, punktualnosc.

Sprawnos:

dbalosc o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadani, umożliwiające uzyskanie wysokich efektow pracy;
wykonywanie obowiazkow bez zbędnej zwłoki i bez angażowania innych osob oraz konieczności nadzoru przezonych;
terminowe rozpatrywanie sprawy;
przyjmowanie odpowiedzialności za podejmowane przez siebie działania.

Bezstronność:

obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji;

umiejętność sprawiedliwego traktowania stron konfliktu;

umiejętność sprawiedliwego traktowania podopiecznych, niezależnie od pochodzenia, płci, przekonań lub innych czynników.

Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów

znajomość przepisów prawnych niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy;

umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów prawnych;

umiejętność stosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy.

Planowanie i organizowanie swojej pracy

planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań;

dbałość o terminowość wykonywanych zadań i jakości pracy;

precyzyjne określenie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania;

skuteczne przewidywanie problemów, budowanie planów awaryjnych;

ustalania priorytetów działania, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko i długoterminowy.

Postawa etyczna

postępowanie zgodnie z obowiązującym w Ośrodku kodeksem etyki, w tym wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, nie budzący podejrzeń o stronniczość i interesowność;

dbałość o nieposzlakowaną opinię w środowisku;

zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim;

kultura osobista (uprzejmość, życzliwość);

przestrzeganie standardów obsługi klienta (ubiór, wygląd);

dochowanie tajemnic ustawowo chronionych.

Wiedza specjalistyczna

Posiadanie wiedzy w zakresie dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.

Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji:

zdolność i skłonność do uczenia się;

samokształcenie się i aktywne poszukiwanie rozwiązań;

aktywny udział w organizowanych szkoleniach;

uzupełnianie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.

Umiejętność obsługi urządzeń technicznych

Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.

Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji

Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.

Komunikacja z interesantami – zakres merytoryczny:

formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie, poprzez wypowiedzianie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny,

udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi,

wyrażanie poglądów w sposób przekonujący i zrozumiały ze względu na poziom intelektualny rozmówcy.

Komunikacja pisemna

formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie, m. in. poprzez stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji,

dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism,

budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie.

Komunikatywność - umiejętność budowania kontaktu z inną osobą,

próba aktywnego zrozumienia jej sytuacji,

umiejętność przekazywania własnych oczekiwań i poglądów w sposób nie budzący sprzeciwów,

okazywanie w kontakcie empatii.

Co to jest empatia?

- Wyrażając empatię warto pamiętać: **wyrażanie zrozumienia nie musi oznaczać, że zgadzasz się z drugą osobą lub zrobisz to co ona Ci sugeruje. Dlatego możesz wyrażać zrozumienie w kontaktach zarówno z ludźmi, z którymi się zgadzasz jak i z ludźmi reprezentującymi inne poglądy niż Ty, np. w negocjacjach.**
- Po drugie – empatii **nie można sprowadzić do techniki, czy umiejętności**. Prawdziwa empatia **wyływa z relacji z drugą osobą** i wymaga autentycznej identyfikacji.

Słuchać empatycznie to znaczy:

- dać rozmówcy do zrozumienia, **że mamy dla niego wystarczająco dużo czasu;**
- nie **oceniać opisywanych przez rozmówcę zdarzeń;**
- **używać gestów przyjaznych, zachęcających do mówienia;**
- **nie ukrywać, że coś jest niezrozumiałe;**
- **zwracać uwagę na znaczenie niewerbalnych zachowań rozmówcy** - jego miny, ruchy, postawę;
- każdego traktować jednakowo, niezależnie od statusu społecznego, płci, wyznawanej wiary, stopnia zamożności.

Kultura osobista i szacunek:

- kierować się zasadą „Nie czyń drugiemu co Tobie nie miło”,
- nie traktować wspieranych osób jako głupszych, gorszych,
- **uważnie słuchać** wypowiedzi klienta,
- **pamiętać o języku pozawerbalnym**,
- **stosować krótkie potwierdzenia** – poprzez nie, dawać zainteresowanie temu, co mówi.

Przykłady: *rozumiem, proszę kontynuować, to bardzo ważne.*

- słuchając dajemy naszemu rozmówcy poczucie akceptacji i chęci zrozumienia go;
- prowokujemy drugą osobę do mówienia, pozwalamy, by mówiła tym, co czuje, jak widzi problem, jak przeżywa daną sytuację;
- umożliwiamy mówiącemu samodzielne poszukiwanie rozwiązania;
- zapobiegamy przedwczesnemu wyciągnięciu wniosków i udzielaniu rad;
- pozwalamy mu się „wygadać”, co często przynosi ulgę i problem jest łatwiejszy do zniesienia.

Aktywne metody słuchania

- **Parafrazowanie**
- Powtarzanie własnymi słowami tego, co powiedział nasz rozmówca. W parafrazowaniu nie należy interpretować tego, co się usłyszało, chodzi tu jedynie o oddanie sensu rozmowy.
- **Parafraza pełni kilka funkcji:**
 - pokazuje rozmówcy, że uważnie słuchamy tego, co mówi;
 - pozwala nam upewnić się, że dobrze go zrozumieliśmy;
 - pozwala uporządkować chaotyczną rozmowę;
 - pozwala trzymać się faktów w sytuacji konfliktowej.

Jeżeli dobrze Panią/Pana zrozumiałem, to chodzi o...”

„Chodzi zatem o...”

„Ma Pani/Pan na myśli...”

„A wiec twierdzi/sądzi Pan, że...”

„Chce Pani powiedzieć, że...”

Odzwierciedlenie - mówimy komuś, jakie, według nas, są jego odczucia:

- „Zdaje się, że jesteś zagniewany”,
- „Wygląda na to, że te plany Ci się podobają”.

Klaryfikacja – czyli skupianie się na najważniejszym.

Prosimy rozmówcę o wyłowienie z własnej wypowiedzi najważniejszego wątku.

„Która z tych spraw jest dla Ciebie najważniejsza?”

„Co budzi w Tobie największe obawy?”

Komunikat „JA”

Informuje wprost o odczuciach nadawcy komunikat w danym momencie, w związku z konkretną sytuacją, nie obwinia, nie oskarża, nie rani, nie wyraża sądów na temat uczuć lub zachowań innych ludzi, ani ich nie interpretuje.

Konstrukcja komunikatu „JA”:

Opisz sytuację – „Gdy widzę/słyszę...”

Wyraź własne uczucia, które Ci towarzyszą – „Czuję że...”

Sformułuj swoje oczekiwania, prośby – „Chciałabym, żebyś..”

Umiejętność negocjowania

wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki:

- dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób,
- przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska,
- przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska,
- rozpoznawaniu najlepszych propozycji,
- stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów,
- ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej,
- tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.

Zarządzanie informacją/dzielenie się informacjami

Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, przez:

- przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach,
- uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.

Samodzielność i kreatywność

- zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania na ich podstawie wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania;
- samodzielne rozwiązywanie powstających problemów;
- umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian;
- umiejętność wdrażania nowych rozwiązań ulepszających proces pracy.

Zarządzanie jakością realizowanych zadań i wprowadzaniem zmian

- tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania,
- sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, modyfikowanie planów w razie konieczności,
- skupianie się na sprawach kluczowych,
- wprowadzenie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty.

Postępowanie w sytuacjach zagrożenia agresją ze strony klienta

- znać wewnętrzne procedury bezpieczeństwa potrafić wykorzystać je w praktyce,
- znać i stosować w praktyce zasady komunikacji z agresywnym klientem,
- wiedzieć jak się zachować w sytuacji zagrożenia.

Podejmowanie decyzji

Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny, przez:

- rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn,
- podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji,
- rozważanie skutków podejmowanych decyzji,
- podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach,
- podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka, po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.

Umiejętność działania w sytuacjach kryzysowych

- rozwiązywanie sytuacji kryzysowych poprzez wczesne ich rozpoznawanie, szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu,
- umiejętność dostosowania działania do zmieniających się warunków,
- wcześniejsze rozważenie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom,
- wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć sytuacji podobnych.

Myślenie strategiczne

- tworzenie planów, strategii lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez wyciąganie wniosków z posiadanych informacji,
- identyfikowanie potrzeb i generalnych kierunków działania, dla Ośrodka przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji,
- analizowanie okoliczności i zagrożeń.

Umiejętności analityczne

- umiejętne stawianie hipotez,
- wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych t.j.: rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych,
- dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych,
- interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów.

Umiejętności dostosowania się do nowych obowiązków:

- szybko dostosowuje się do nowych obowiązków stale szuka nowych rozwiązań, aby doskonalić swoją pracę,
- wykazuje się nowymi pomysłami, które wnoszą nową wartość,
- jest gotowy do dodatkowej pracy w sytuacjach awaryjnych, nagłych, kryzysowych.

Relacje z przełożonymi i współpracownikami:

- jest rzeczowy i uprzejmy w kontaktach z przełożonymi;
- nie kwestionuje decyzji i poleceń przełożonych;
- gdy się z czymś nie zgadza, spokojnie przedstawia racjonalne argumenty;
- akceptuje decyzje przełożonych nawet gdy nie do końca jest do nich przekonany;
- jest w stosunku do współpracowników życzliwy, nie doprowadza do sytuacji konfliktowych;
- komunikuje się z przełożonymi i współpracownikami sposób jasny, rzeczowy, konkretny.

Zorientowanie na rezultaty pracy

Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca przez:

- ustalanie priorytetów działania,
- identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie,
- określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań,
- przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań,
- zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.

Uzasadnienie jest ważne ponieważ...

Pracownik socjalny **może wnieść na piśmie** do:

kierownika jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, w której jest zatrudniony,

lub w przypadku gdy bezpośrednim przełożonym jest kierownik tej jednostki – do

organu nadzorującego jednostkę organizacyjną pomocy społecznej

zastrzeżenia co do uzyskanej oceny okresowej.

- Organ nadzorujący, **analizuje treść zastrzeżenia i na piśmie informuje pracownika socjalnego oraz jego bezpośredniego przełożonego o podtrzymaniu lub zakwestionowaniu** dokonanej oceny okresowej wraz z uzasadnieniem.
- **Podtrzymanie** przez organ nadzorujący oceny okresowej negatywnej wydanej przez bezpośredniego przełożonego pracownika socjalnego **nie podlega zaskarżeniu.**
- **W przypadku zakwestionowania** przez organ nadzorujący oceny okresowej negatywnej wydanej przez bezpośredniego przełożonego pracownika socjalnego **ocena okresowa tego pracownika jest dokonywana ponownie!!!**

- **Informacje formalne:**

- I. Dane jednostki – pieczęć Ośrodka Pomocy Społecznej.**

- II. Dane dotyczące ocenianego pracownika socjalnego.**

1. Imię i nazwisko pracownika:
2. Stanowisko:
3. Data zatrudnienia w jednostce:
4. Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:

- **III. Dane dotyczące poprzedniej oceny**

1. Data sporządzenia:
2. Ocena:

IV. Kryteria oceny

- **Kryteria obowiązkowe**
Kryteria wybrane przez kierownika i osobę ocenianą
- **V. Ocena**
Ocena za każde kryterium i uzasadnienie
Podsumowanie punktacji i ocena całkowita (pozytywna lub negatywna)
- **VI. Podpisy**
Podpis osoby, która dokonywała oceny.
Klauzula „Zapoznałem/-am się z oceną”
i podpis osoby ocenianej.
- **VII. Pouczenie o uprawnieniach dotyczących odwołania się od oceny.**

Umiejętność komunikowania się

1.	Wypowiada się w niezrozumiały sposób, unika kontaktu z innymi. Formułowanie jasnych i precyzyjnych wypowiedzi sprawia mu trudność. Nieumiejętność właściwego odczytywania komunikatów innych.
2.	Zazwyczaj potrafi przekazać informacje lecz robi to w sposób zbyt chaotyczny, zbyt ogólny lub wybiórczo. Nawiązywanie kontaktów sprawia mu ogromną trudność. Brak dbałości o formę i kulturę języka.
3.	Rzadko słucha aktywnie. Nawiązywanie kontaktów nie sprawia mu większej trudności. Komunikuje się ze współpracownikami jedynie w sytuacjach koniecznych z jego punktu widzenia lub gdy zostanie mu to zlecone odgórnie. Buduje krótkie komunikaty, bezpośrednio związane z wykonywanym zadaniem.
4.	Rozmowa nie jest dla niego problemem, posiada umiejętność podsumowania wypowiedzi. Właściwie posługuje się słownictwem branżowym i technicznym oraz potrafi przekazywać informacje niezbędne. Aktywnie słucha.
5.	Nadaje kierunek i styl rozmowom, pozwala się wypowiedzieć innym. Dobra znajomość i wykorzystanie słownictwa technicznego i branżowego. Trafne i zrozumiałe wypowiedzi. Umiejętność właściwego odbierania i rozumienia komunikatów innych osób (na poziomie werbalnym i niewerbalnym). Zdolność do trafnego i rzetelnego formułowania streszczeń, podsumowań wypowiedzi innych (transformacja treści).
6.	Rozmowa ze wszystkimi nie sprawia mu żadnej trudności. Posiada wysoką kulturę języka oraz umiejętność formułowania trafnych, zrozumiałych wypowiedzi, przedstawiania i jasnego argumentowania własnego stanowiska. Umiejętność prowadzenia i przewodzenia rozmowie, dyskusji, w tym umożliwianie wypowiedzenia się innym.

Sumienność / rzetelność / dokładność

1. Zleczone zadania wykonuje w sposób niechlujny, niedający oczekiwanych efektów; nie wykonuje zadań w wyznaczonym czasie.
2. Przy wykonywaniu zadań wymaga stałego nadzoru bezpośredniego przełożonego
3. Dokłada wszelkich starań, by praca wykonywana była w sposób dokładny, w wyznaczonym czasie w przypadkach, gdy przełożony szczególnie mu to zaleca.
4. Zazwyczaj wykonuje zadania w oznaczonym czasie, w sposób dokładny, dający dobre wyniki, a jedynie w sytuacjach skomplikowanych lub pod presją czasu bądź stresu popełnia błędy.
5. Zawsze dokłada wszelkich starań, by wykonywać zadania w wyznaczonym czasie, w sposób dokładny oraz by wykonanie zadania dawało jak najlepsze wyniki
6. Stawiany jest za wzór sumienności, dokładności i rzetelności.

Samodzielność

1.	Oczekuje od innych osób we wszelkich sprawach dokładnego wskazania sposobu działania. Sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego wykonywania konkretnych poleceń. Nie potrafi lub nie chce wykonywać zadań bez pomocy innych oraz wkłada dużo pracy aby przerzucić odpowiedzialność na innych
2.	Zna miejsce pracy i specyfikę wykonywanych zadań. Często zwraca się do innych o wskazanie sposobu działania, unika odpowiedzialności poprzez przerzucanie ciężaru podejmowanych decyzji na innych.
3.	Zna zakres obowiązków i ma umiejętność sformułowania problemu z realizacją zadania. Potrafi zidentyfikować osobę, która może pomóc i poczyni kroki w kierunku realizacji zadania. Potrafi znaleźć źródło pomocy
4.	Zna zakres obowiązków i potrafi dobrać i stosować narzędzia pozwalające na prawidłowe wykonywanie powierzonych zadań. Nie uchyla się od odpowiedzialności. W sytuacjach trudnych i bardzo trudnych wymaga wsparcia
5.	Wykonując zadania poszukuje najlepszych rozwiązań, optymalizuje rozwiązania i procedury stosowane dotychczas. Potrafi rozwiązywać zadania interdyscyplinarne. Świetnie opanował zakres wiedzy dotyczący wykonywanych zadań. Pomoc innych przybiera tylko formę konsultacji i nie wpływa na zakres odpowiedzialności.
6.	Samodzielnie i stale analizuje skutki podejmowanych działań oraz przewidywanych zmian sposobów ich realizacji. Proponuje nowe cele ważne dla jednostki/organizacji, w której jest zatrudniony. Służy pomocą, wiedzą i wsparciem dla innych.

Umiejętność pracy w zespole

1.	Brak umiejętności pracy w zespole.
2.	Na ogół woli pracę samodzielną, rozwiązywanie problemów w grupie sprawia mu trudność, czasami uniemożliwia realizację zadań. Jedynie w realizacji niektórych zadań jest gotowy do pracy w grupie
3.	Wykonuje prace zarówno samodzielnie jak i zespołowo z jednakowym rezultatem W zależności od rodzaju zadań - woli pracę samodzielną lub w grupie. Stąd obecność innych osób w zadaniach preferowanych jako samodzielne hamuje działanie i zmniejsza wydajność pracy
4.	Włącza się samodzielnie do prac zespołu. Raczej korzysta z obecności innych osób w zespole niż wpływa na działanie całej grupy. Czasami jednak preferuje samodzielną pracę wtedy współdziałanie z innymi stanowi trudność np. rozprasza.
5.	Preferuje pracę z zespołem i go wspiera w podejmowaniu wszystkich decyzji i nie sprawia mu to żadnych trudności. Korzysta z potencjałów wszystkich członków grupy. Praca z innymi stanowi ważny czynnik motywujący, pobudzający do działania.
6.	Skupia zespół wokół siebie i wspólnie z nim omawia wszystkie problemy. Potrafi wykorzystać potencjał swój i innych członków zespołu do realizacji celów zadaniowych. Znając mechanizmy działające w grupie, wspiera i pobudza inicjatywy osób pracujących w zespole. Ceni obecność i pomysły innych, kreatywnie łączy je ze swoimi propozycjami.

Posiada umiejętność samodzielnej organizacji pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem)

1. Nie potrafi zorganizować pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem).
2. Posiada umiejętność organizacji pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem) na poziomie podstawowym. Wykorzystywana bardzo nieregularnie.
3. Posiada umiejętność organizacji pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem) jedynie pod nadzorem innych.
4. Posiada umiejętność samodzielnej organizacji pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem). W trudnych sytuacjach wymaga wsparcia.
5. Posiada umiejętność samodzielnej organizacji pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem) na poziomie bardzo dobrym. Nie wymaga wsparcia.
6. Posiada umiejętność samodzielnej organizacji pracy własnej (umiejętność określania priorytetów, umiejętność zarządzania czasem) na poziomie eksperckim. Stanowi wsparcie dla innych w tym zakresie.

Zaangażowanie

1. Nie wykazuje aktywności ani gotowości do podjęcia wysiłku przy realizacji swoich zadań. Wiele zadań wykonuje niestarannie lub często uchyla się od wykonywania powierzonych obowiązków.
2. Wykonuje zadania na poziomie minimalnym, zrzuca odpowiedzialność na innych, niechętnie uczestniczy w realizacji dodatkowych zadań. Zdarzają się przypadki, że uchyla się od wykonywania powierzonych zadań lub wykonuje je niestarannie.
3. Wykonuje swoje zadania prawidłowo wykorzystując posiadaną wiedzę, ale często nie interesuje się efektami swojej pracy. Podejmuje dodatkowy wysiłek tylko na wyraźne polecenie.
4. Chętnie uczestniczy w realizacji dodatkowych zadań, często wykazuje gotowość do poświęceń, interesuje się efektami swojej pracy oraz możliwością podniesienia jakości realizacji zadań, wykazuje się determinacją w pokonywaniu trudności przy realizacji zadań.
5. Zawsze dąży do podniesienia jakości wykonywanych zadań, jest gotowy do poświęceń przy realizacji zadań lub wdrażaniu nowych rozwiązań. Przyjmuje do wykonania odpowiedzialne zadania.
6. Proponuje nowe rozwiązania i usprawnienia, konsekwentnie dąży do ich wdrożenia.

Kreatywność

1. Działa schematycznie, sztywno i mało elastycznie.
2. Ograniczona otwartość i elastyczność, szablonowość w działaniu.
3. Tylko na wyraźne polecenie przełożonego potrafi wyjść poza obszar swojego działania.
4. Tworzy użyteczne rozwiązania, inspiruje nowe rozwiązania, ale w sytuacjach dużego ryzyka potrzebuje pomocy.
5. Potrafi dostrzec coś w sytuacjach, gdy inni tego nie zauważyli, tworzy użyteczne rozwiązania, przejawia spostrzegawczość i ciekawość nowych rozwiązań. Generuje własne pomysły na wykonanie zadania
6. Entuzjastycznie podchodzi do zadań wymagających myślenia, inspiruje innych, ma nietypowe skojarzenia, potrafi rozwiązać problemy w nowatorski sposób. Z własnej inicjatywy śledzi zmiany w przepisach, uczestniczy w procesie konsultacji. Potrafi skutecznie wdrożyć własne pomysły na wykonanie zadania (potrafi skutecznie argumentować swoje pomysły).

Umiejętność radzenia sobie ze stresem

1. Nie potrafi radzić sobie ze stresem, nie umie hamować negatywnych emocji.
2. Osoba potrafiąca zachować koncentrację i efektywność w sytuacjach niewielkiego stresu, brak wpływu stresu na wykonywanie prostych czynności i zadań.
3. Potrafi zidentyfikować przyczyny stresu, przy pomocy innych potrafi radzić sobie w sytuacjach krytycznych, jest w stanie zapanować nad negatywnymi emocjami.
4. Potrafi radzić sobie w sytuacjach krytycznych, zachowuje zdrowy rozsądek i opanowanie, stara się wypracować najlepsze rozwiązanie krytycznych sytuacji.
5. Potrafi minimalizować czynniki stresujące, wpływające na pracę i wydajność zespołu, potrafi konstruktywnie przeciwdziałać negatywnym emocjom w zespole,
6. Osoba identyfikująca przyszłe powody i podstawy ryzyka, potrafi przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych, podejmuje długofalowe działania zaradcze.

Rozmowa dyscyplinująca

- Kierownik, który zwalnia pracowników, zamiast wskazać im, co robią źle, jest odbierany jako bezlitosny i autokratyczny szef. Pozostali członkowie zespołu nie obdarzą go zaufaniem i będą pracowali pod wpływem dużego stresu, obawiając się popełnienia najmniejszego błędu.
- Rozmowa dyscyplinująca jest bardziej konstruktywna niż niedomówienia, szykanowanie pracownika, unikanie rozmów, prowokowanie konfliktów.

Pracownik może także wnieść pozew do sądu pracy o mobbing.

- Rozmowa pozwala na poznanie prawdziwych przyczyn zachowania pracownika – czasami dana osoba może nie wywiązywać się z powierzonych obowiązków, ponieważ:
 - nie posiada odpowiednich kwalifikacji,
 - ma problemy osobiste,
 - nie może odnaleźć się w zespole pracowników.

Spotkanie z pracownikiem należy przemyśleć, określając:

cel

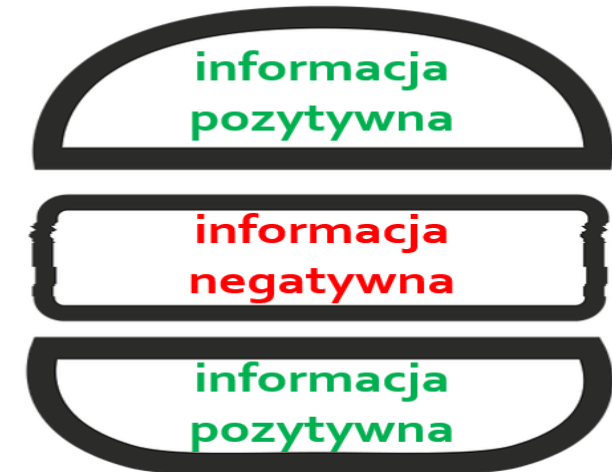
Powiadomienie pracownika o zaistniałym problemie.

Wspólne odszukanie źródeł problemu oraz wypracowanie dróg wyjścia.

- Gdy zapraszasz pracownika na rozmowę pamiętaj, że Twoim celem jest poprawa sytuacji, a nie doprowadzenie do pogłębienia się konfliktu na linii:
 - pracownik – inni pracownicy,
 - pracownik – kierownik.
- Zadbaj o „wygodne” warunki dla siebie oraz pracownika - znajdź miejsce, w którym będą przebywały jedynie osoby zainteresowane rozmową.
- Pamiętaj, że informacje, które masz do przekazanie nie są łatwe do przyjęcia przez Twego respondenta.
- Nastaw pracownika do siebie pozytywnie - zachęcając do współpracy.
- Panuj nad językiem ciała i pamiętaj, że ponad 80% przekazu informacji to przekaz niewerbalny.

- Opisz, co pracownik wykonuje niewłaściwie - wskaż przykłady jego nieodpowiedniego zachowania czy też postępowania.
- **Słowa „ty zawsze” albo „ty nigdy” to słowa bardzo niebezpieczne. Łatwo wywołują wybuch agresji.**
- Nie daj się ponieść emocjom, nie oceniaj i nie potępiaj.
- **Nie atakuj. Reakcją na każdy atak jest obrona.**
- Zastosuj:
 - - **Opisz sytuację** – „Gdy widzę/słyszę ...”
 - - **Sformułuj swoje oczekiwania, prośby** – „Chciałabym, żebyś..”

- Metoda kanapki **polega na udzielaniu informacji zwrotnej bądź samej krytyki, w taki sposób, aby zbudować swoją wypowiedź z trzech części:**
- **pozytywny komentarz,**
- **negatywny komentarz,**
- **pozytywny komentarz.**
- Metoda kanapki to więc krytyka podana w sposób łatwy do przyjęcia.



- Postaraj się odnaleźć przyczynę niewłaściwego działania lub zachowania pracownika.
- Zapytaj o problemy i ewentualne rozwiązania.
- Zaproponuj rozwiązania uwzględniając to, co powiedział Ci pracownik.
- Wskaż dokładnie na co pracownik powinien zwrócić uwagę, aby jego praca była zadowalająca.
- Ustalcie wspólnie plan działania i termin, w którym pracownik będzie skontrolowany, czy dokonał postępu.
- Spiszcie to na kartce.
- Sprawdzaj, czy pracownik stara się zmienić sposób działania.
- Zwracaj mu uwagę na bieżąco, aby wyeliminować ewentualne błędy.
- Wyraź uznanie, jeśli osoba zatrudniona wywiązuje się z powierzonych obowiązków.
- Stosuj wzmocnienia pozytywne.

- Dziękuję za uwagę 😊