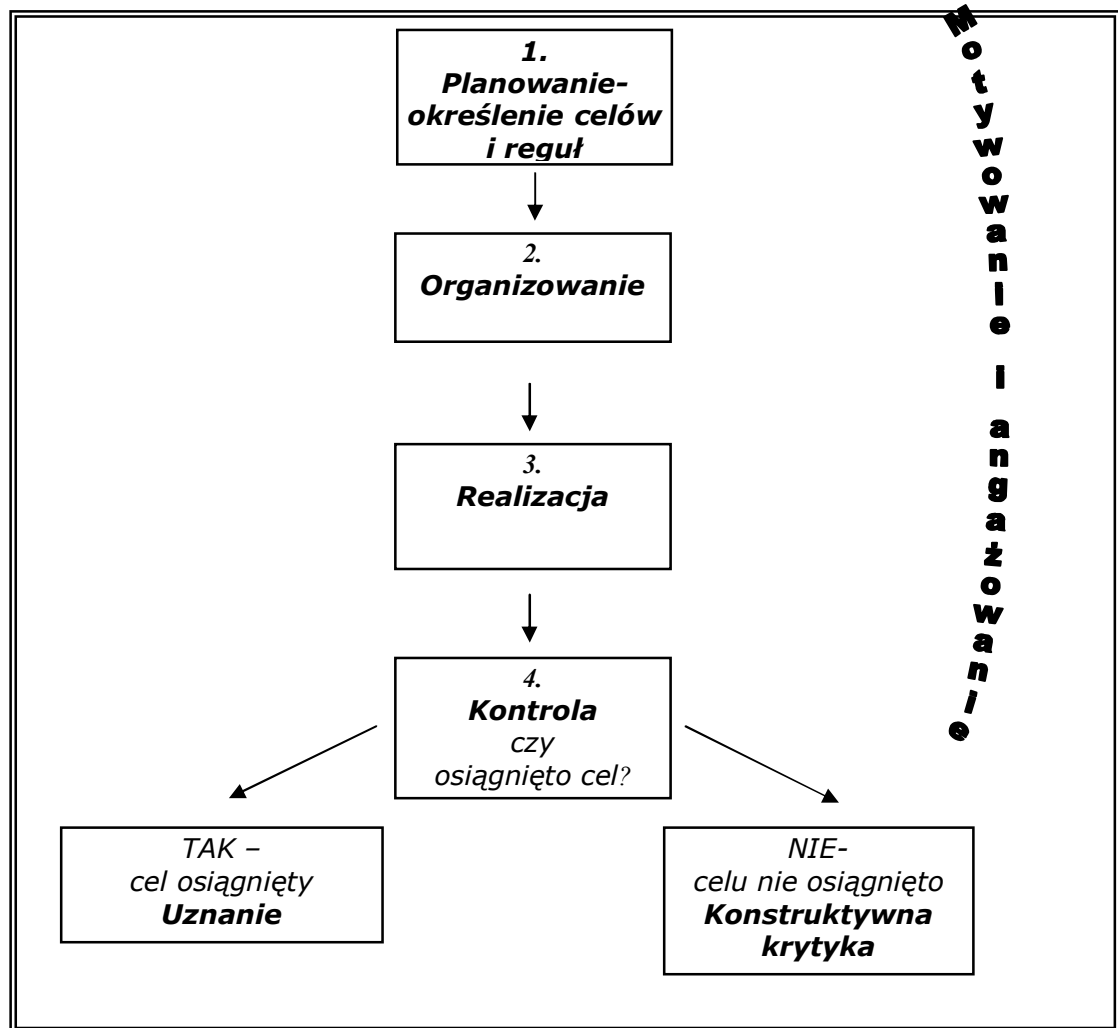


ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

Barbara Głowacz

ORGANIZACJA to grupa ludzi, która ma: cel, strukturę i normy.

ZARZĄDZANIE to osiągnięcie celów organizacji poprzez innych ludzi.



Umiejętnie dobrany zespół ludzi, których kompetencje (wiedza, umiejętności, postawa) są optymalnie wykorzystywane i rozwijane, tworzy unikalny **kapitał ludzki** organizacji będący źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zespół to grupa ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byłiby w stanie osiągnąć osobno. To zjawisko nazywane jest synergia, która pojawia się dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób.

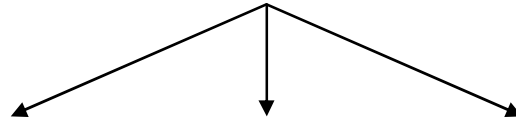
Różnice między zespołem i grupą	
Zespół	Grupa
Konkretny, jasno określony cel	Brak wspólnego celu
Wspólny wysiłek i wzajemne wsparcie	Wewnętrzna rywalizacja
Wewnętrzna motywacja na sukces zespołu	Odgórne polecenia - brak możliwości inicjatywy. Wewnętrzna motywacja na sukces indywidualny.
Wzajemne zaufanie, otwartość, pytania i wątpliwości są omawiane	Brak zaufania, wszelkie pytania traktowane są jako przejaw krytycyzmu
Wspieranie indywidualnego rozwoju	Wewnętrzna rywalizacja i konkurencja ogranicza rozwój osobisty
Otwarta i uczciwa komunikacja	Gry i gierki - brak zaufania
Szybkie i konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	Brak systemu i otwartości przy rozwiązywaniu problemów - niezadowolenie
Kierownik zespołu zasięga opinii pracowników w ważniejszych sprawach, a jego ostateczne decyzje są respektowane przez zespół	Pracownicy nie uczestniczą w procesie decyzyjnym wskutek braku zaufania kierownictwa - co powoduje ich podważanie

Etapy rozwoju zespołu to: formowanie, ściernie się, normowanie, działanie

Efektywnie działający zespół to taki, który osiąga jak najlepsze efekty, jak najmniejszym wysiłkiem, w jak najkrótszym czasie.

Kadra zarządzająca – właściciele, menedżerowie – ma największy wpływ na jakość kapitału ludzkiego w organizacji.

Role menedżera



Role informacyjne

Poszukiwanie informacji niezbędnych do działań kierowniczych, rozprzestrzenianie informacji wśród członków organizacji, przesyłanie informacji o firmie środowisku zewnętrznemu

Role decyzyjne

Analizowanie możliwości rozwoju firmy, wprowadzanie zmian, reagowanie na konflikty, eliminowanie negatywnych zjawisk w działaniu firmy, ustalanie priorytetów, rozprowadzanie zasobów, reprezentowanie firmy w negocjacjach z różnymi partnerami

Role interpersonalne

Reprezentowanie organizacji wewnątrz i na zewnątrz w różnych ceremoniach, przewodzenie, kierowanie, motywowanie. utrzymywanie stosunków między firmą a otoczeniem zewnętrznym. dbanie o właściwą atmosferę pracy

WYZNACZANIE CELÓW METODĄ SMART

Cele powinny być:

- **Skonkretyzowane** - należy je określać możliwie konkretnie,
- **Mierzalne** - każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja,
- **Akceptowalne** - pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować,
- **Realne** - posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu,
- **Terminowe** - cele powinny posiadać termin wykonania.

KLUCZOWE KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

- **Autorytet i moc wpływania na innych**
Menedżer musi chcieć, umieć i lubić wpływać na innych ludzi.
- **Umiejętność budowania atmosfery zaufania i współpracy;**
umiejętność wczuwania się w motywy, postawy i emocje innych „ patrzenia na sprawę ich oczami”, rozumienia dlaczego zachowują się tak a nie inaczej.
- **Umiejętność podejmowania decyzji** – zdecydowanie, odwaga, spójność.
- **Umiejętność efektywnej komunikacji** - jasne formułowanie myśli i poleceń, słuchanie innych, udzielania informacji zwrotnych oraz umiejętność prezentacji na forum zespołu.
- **Zdolność motywowania zespołu** – bycie liderem, inspiratorem.
- **Umiejętność kontrolowania / oceny działania zespołu**
Nagradzanie, karanie, prowadzenie rozmów oceniających.
- **Umiejętność rozwiązywania konfliktów** – rozstrzyganie sporów, podejście negocjacyjne

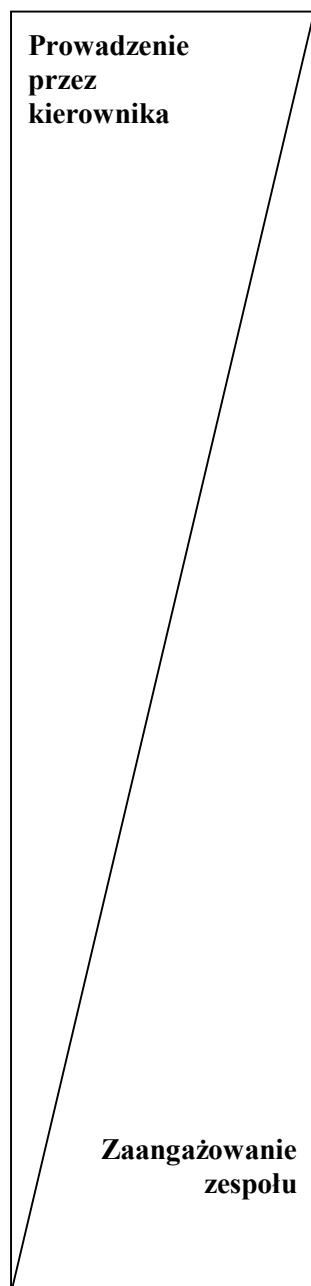
PRZEWODZENIE to coś więcej niż administrowanie ludźmi: to umiejętność motywowania, pokazywania celu i dawania inspiracji do dalszego rozwoju.

PRZYWÓDZTWO to emocjonalna relacja pomiędzy liderem (przywódcą) a tymi, którym przewodzi. Przywódcy inspirują pracowników, dostarczając im wizji i motywacji, wyznaczają kierunek rozwoju ludzi i organizacji jako całości.

Charyzmatyczny lider sprawia, że pracownicy zachowują się w sposób pożądaný, zgodny z realizowaną strategią i kulturą organizacyjną, realizują zamierzone cele, rozwijając przy tym swoją osobowość i wysokie poczucie własnej wartości.

ZARZĄDZAJĄCY	PRZYWÓDCA
<ul style="list-style-type: none"> • orientuje się na teraźniejszość i strukturę • stabilizuje, utrzymuje obecny stan • władza menedżerów na ogół wynika z władzy formalnej • odwołuje się przede wszystkim do swojej władzy • rządzi ludźmi • kontroluje • wdraża • sprawdza powierzone zadania 	<ul style="list-style-type: none"> • zorientowany na przyszłość i ludzi • zmienia, tworzy nowe reguły gry, przewodzi członkom organizacji • nie zawsze posiada władzę formalną, ale za to może utrzymywać znakomite relacje z innymi, być ekspertem w jakiejś dziedzinie, mieć prawo do rozdawania kar czy nagród. • pomaga ludziom w rozwijaniu wspólnego poczucia celu • inspiruje • mobilizuje • uczy współpracy • uczy dzielenia się korzyściami

STYLE ZARZĄDZANIA



Wydawanie rozkazów:

Sam decydujesz co należy zrobić. Odczucia i opinie podwładnych możesz uwzględnić lub nie. Oczekujesz od nich posłuszeństwa i podporządkowania się.

„Sprzedawanie decyzji”:

Sam decydujesz co należy robić. Niezależnie od wydawania rozkazów, przekonujesz podwładnych, by je zaakceptowali - uwzględniając przy tym ich ewentualny opór.

Wyjaśnianie decyzji:

Sam decydujesz co należy robić. Dajesz jednak podwładnym szansę przedyskutowania twoich zamiarów. Umożliwia ci to wstępne przetestowanie decyzji (jaki jest odzew ?) i dawanie instrukcji umożliwiających prawidłowe jej zrozumienie i wykonanie.

Decyzja, którą można zmienić: Wciąż masz inicjatywę w podejmowaniu decyzji, ale chcesz usłyszeć opinie swych podwładnych zanim ją ostatecznie podejmiesz. Jesteś gotów ją zmienić, jeżeli podwładni wpadną na lepszy pomysł i przekonają cię do niego.

Wybór między pomysłami podwładnych:

Określasz problem lub zadanie. Podwładni sugerują sposób rozwiązania. Zyskujesz wiele różnych opcji działania. Wybierasz tę, która twoim zdaniem jest najbardziej obiecująca.

Przedstawienie problemu - grupa decyduje:

Definiujesz problem i wskazujesz na granice (czas, koszty itp.) w jakich należy podjąć decyzję. Twoi podwładni przedstawiają swoje pomysły i cała grupa decyduje co robić. Jako lider akceptujesz tę decyzję.

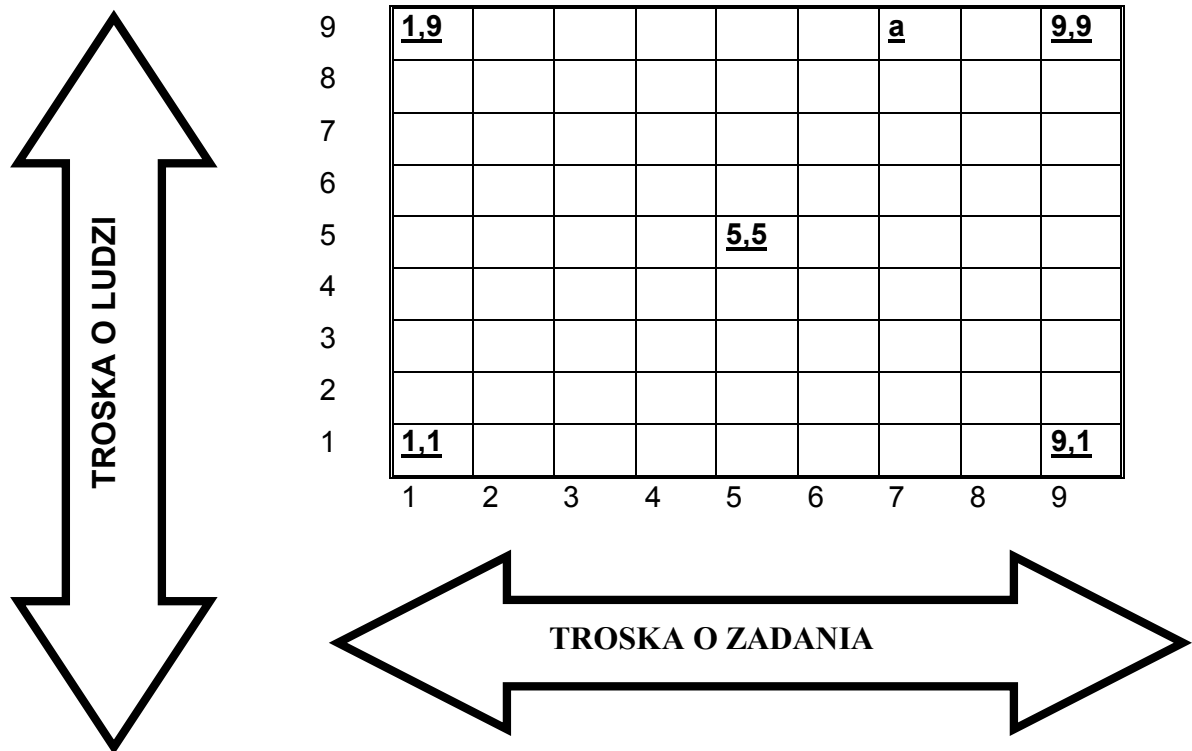
Określenie granic, w których grupa ma pełną swobodę:

W granicach, które ustalasz (lub twój przełożony uściślił je wcześniej), twoi podwładni definiują i analizują problem. Następnie w grupie decydują co należy zrobić. Ty z góry zobowiązujesz się pomóc w realizacji ich pomysłu, bez względu na to, co zdecydują.

SIATKA KIEROWNICZA

Siatka kierownicza stanowi zestawienie różnych zachowań kierowniczych, będących odzwierciedleniem możliwych kombinacji **stylu zorientowanego na zadania** i **stylu zorientowanego na ludzi**, przedstawione w skali od 1 do 9. Konstrukcja siatki służy do oceny sposobu kierowania.

Siatka przywództwa



- Styl 1, 1 - **kierowanie zubożone**, charakteryzujące się zarówno małą troską o ludzi, jak i niewielkim zainteresowaniem realizacją zadań (tzw. przywódca rezygnuje ze swej roli);
- Styl 1,9 - **kierowanie klubowe**, cechuje się dużą troską o pracowników, lecz małym zainteresowaniem zadaniami;
- Styl 5,5 - **kierowanie zrównoważone**, typowe dla przeciętnego zainteresowania zarówno zadaniami, jak i pracownikami;
- Styl 9,1 - **kierowanie autorytarne (zadaniowe)**, charakteryzuje się dużą troską o sprawność działania i realizację zadań, a małą o pracowników;
- Styl 9,9 - **kierowanie zespołowe (demokratyczne)**, cechuje się dużą troską zarówno o produkcję, jak i zadowolenie i morale pracowników. (Styl uznawany za sposób kierowania prowadzący do najwyższej skuteczności i efektywności).

KOMUNIKACJA to proces, w którym ludzie wymieniają między sobą znaczenia, posługując się powszechnym zestawem symboli.

FUNKCJĄ KOMUNIKACJI JEST WYMIANA INFORMACJI

Aby komunikacja spełniała swoją funkcję konieczne jest, aby:

- nadawca posługiwał się określonym kodem (językiem)
- kanał komunikacji został dobrany odpowiednio do sytuacji i kodu
- odbiorca zrozumiał (odkodował) komunikat zgodnie z intencjami nadawcy

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA obejmuje m.in. takie umiejętności, jak:

- skuteczne mówienie
- aktywne słuchanie
- przekraczanie barier komunikacyjnych

ZASADY SKUTECZNEGO MÓWIENIA	ZASADY AKTYWNEGO SŁUCHANIA
<ul style="list-style-type: none">▪ Jasność▪ Przygotowanie▪ Prostota▪ Ożywienie▪ Naturalność▪ Zwięzłość	<ul style="list-style-type: none">▪ Okazuj zainteresowanie▪ Zadawaj pytania▪ Przekazuj informację zwrotną▪ Zastanawiaj się, co odczuwają rozmówcy▪ Pytaj o rozwiązania▪ Nie angażuj się emocjonalnie

AKTYWNE SŁUCHANIE NIE JEST:

1. Interpretowaniem
2. Dawaniem rad
3. Pouczaniem
4. Dawaniem wsparcia
5. Tłumaczeniem
6. Zaprzeczaniem

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

Przyczyną konfliktów są zawsze ludzie, którzy mają odmienne poglądy, lub którzy usiłują osiągnąć coś kosztem innych. Przeprowadzone wśród menedżerów badania ujawniły, że główne powody konfliktów w pracy to:

- niezrozumienie
- zderzenie osobowości
- różne cele
- złe wyniki w pracy
- różnice zdań na temat metod, jakie należy zastosować
- problemy związane z zakresem obowiązków
- brak współpracy
- problemy związane z zakresem władzy
- frustracja
- walka o ograniczone środki
- nieprzestrzeganie przyjętych zasad i polityki firmy

METODY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW W PRACY

Można wyróżnić pięć ogólnych sposobów skutecznego rozwiązania konfliktu:

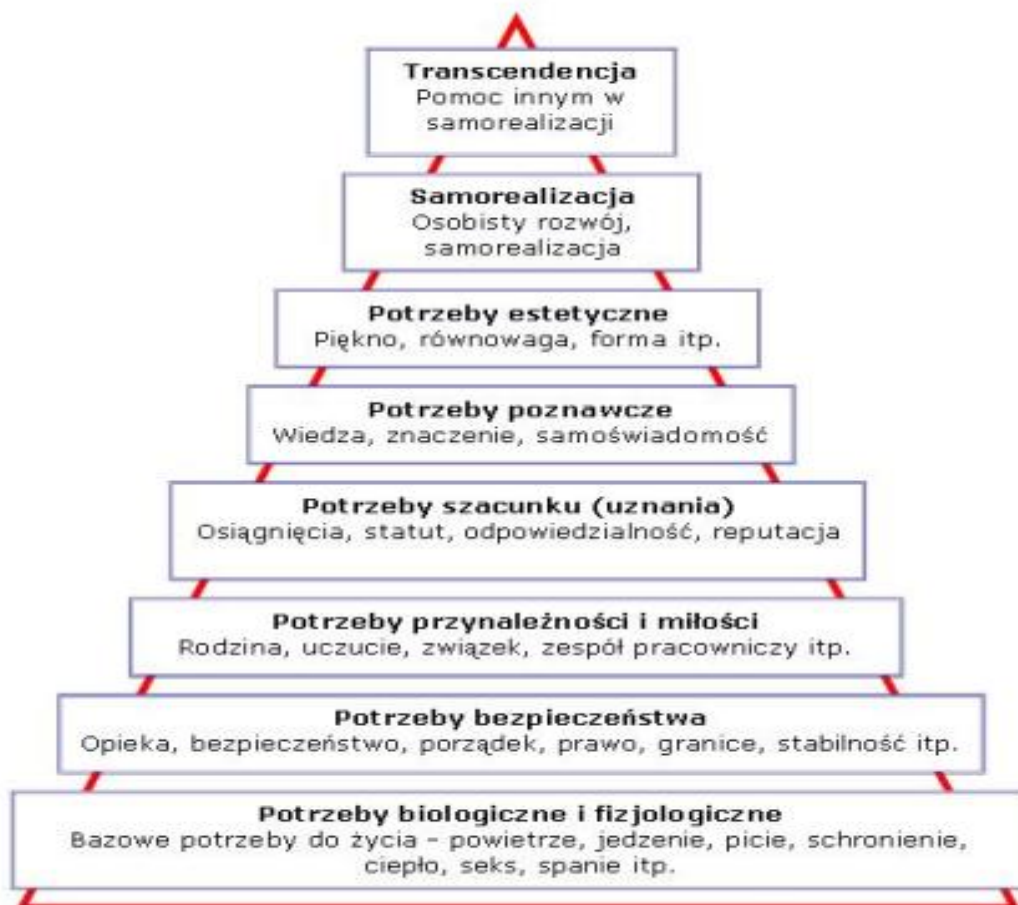
1. **Zaprzeczenie lub wycofanie się.** Jednostka usiłuje rozwiązać konflikt poprzez zaprzeczenie jego istnienia.
2. **Tłumienie lub wygładzanie.** Różnice są pomniejszane i budowana jest harmonijna fasada.
3. **Dominacja.** Konflikt zostaje rozwiązany przez jedną ze stron, która wykorzystuje swoją władzę lub pozycję. Konflikt może rozwiązać w ten sposób również osoba trzecia..
4. **Kompromis.** Konflikt zostaje rozwiązany w ten sposób, że każda ze stron rezygnuje z czegoś, aby „spotkać się w pół drogi”.
5. **Współpraca.** Po określeniu różnic dzielących poszczególne osoby lub grupy, konflikt jest rozwiązywany poprzez znalezienie consensusu, w którym każda ze stron konfliktu ma poczucie, że wygrała.

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW to proces oddziaływania kierownika na wywołanie określonych zachowań pracowników. Polega na zastosowaniu szeregu instrumentów (motywatorów), których celem jest wywołanie pożądanego zachowania pracownika.

Aby skutecznie zarządzać pracownikami, kierownik powinien:

- ◆ poznać motywy, którymi kierują się podwładni;
- ◆ dobrać odpowiednie – pozytywne lub negatywne – bodźce stymulujące.

PIRAMIDA POTRZEB (MASLOW)



Narzędzia motywowania	
<i>Bodźce pozamaterialne</i>	<i>Bodźce materialne</i>
<ul style="list-style-type: none"> • system wyróżnień (np. pochwała) • współzawodnictwo • oceny efektów • udział w zarządzaniu • samodzielność w realizacji zadań • awans 	<ul style="list-style-type: none"> • płace • premie • dofinansowania • nagrody pieniężne • dodatki • zniżki w opłatach • świadczenia emerytalne

Praktyczne zasady, których stosowanie może pomóc w motywowaniu pracowników i zwiększeniu ich satysfakcji z pracy:

- Wyjaśnij pracownikom, co oznaczają takie określenia, jak: efektywność, dobre wyniki pracy itp. Czy pracownicy dokładnie wiedzą, czego się od nich oczekuje?
- Gdy wyniki pracy są powiązane z wynagrodzeniem, sprawdź, czy to powiązanie jest zrozumiałe i jasno pracownikom zakomunikowane.
- Dopilnuj, aby wszyscy pracownicy byli traktowani uczciwie oraz aby oceny wyników pracy były obiektywne (mierzone).
- Tam, gdzie jest to tylko możliwe, wprowadzaj zróżnicowane nagrody. Różni ludzie motywowani są przez różne czynniki i nie każdy pracownik może awansować.

- Zachęcaj do maksymalnej elastyczności w środowisku pracy i rozwijaj takie style zarządzania, które charakteryzują się dużą zdolnością adaptacji do zmieniających się warunków, uwzględniając ludzi i okoliczności. Ustal cele, które będą dla twoich pracowników osiągalne, ale wymagające.
- Zwracaj uwagę na wszelkie stosowne czynniki środowiskowe i społeczne, jak np. wygoda i wyposażenie miejsca pracy, relacje międzyludzkie, ogrzewanie i oświetlenie – innymi słowy, wszystkie czynniki

MOTYWACJA A KOMUNIKACJA

Komunikowanie uznania

Kierownicy nie wyrażają uznania pracownikom, ponieważ uważają, że:

- pochwały powodują, że „woda sodowa” uderza do głowy i powoduje „rozprężenie”
- nagrodą mogą być tylko pieniądze, a tych szefom wiecznie brakuje,
- chwalenie jest krępujące i „babskie”,

Po co chwalić:

- Dla poprawy wydajności
- Dla wywołania chęci rozwoju
- Dla poprawy współpracy - oferowanie pomocy na przyszłość

PRZEKAZYWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH w wielu sytuacjach wspomaga proces uczenia się.

Przy udzielaniu informacji zwrotnych powinny być stosowane następujące zasady:

1. Dawaj informacje zwrotne dotyczące zachowania, które można zaobserwować, a nie dotyczące tego co wnioskujesz, interpretujesz.
2. Opisz jak się czujesz, nie oceniaj.
3. Skup się na zachowaniu, które może ulec zmianie.
4. Skup się na najważniejszych aspektach. Nikt nie jest w stanie zmienić wszystkiego od razu.
5. Zadawaj pytania zamiast dawać stwierdzenia.
 - a. Pytaj: „Co jeszcze chciałbyś mieć.....?” zamiast mówić „Lepszym pomysłem będzie....”
 - b. Pytaj: „Dlaczego to zrobiłeś?” zamiast „Zrobiłeś to ponieważ...”
6. Komentuj rzeczy, które zostały zrobione dobrze
7. Przed zaferowaniem jakiejś informacji zwrotnej, sprawdź czy jest ona cenne dla danej osoby Jeżeli nie, bądź cicho, zamilcz.

KONSTRUKTYWNA KRYTYKA

Podwładni badają przełożonego: na ile konsekwentny jest ich szef?, na ile mogą sobie pozwolić?. Zadaniem szefa jest udzielać konstruktywnej krytyki kiedy działanie pracownika odbiega od norm lub nie realizuje celów. Celem udzielania krytyki jest przekazanie jasnej informacji - „tak nie rób” oraz podanie informacji jak działanie danego pracownika jest odbierane przez szefa. Pracownik ma szansę zmienić swoje zachowanie ponieważ wie na pewno jak jego zachowanie wpływa na innych, jak jest odbierane.

OCENIANIE PRACOWNIKÓW

Proces oceniania przez kierowników:

1. Ocena jakości pracy podległych im pracowników
2. Wypełnienie formularza użytego do oceny zatrudnionych oraz przekazania go do działu personalnego
3. Zapoznanie pracownika z oceną i przedyskutowanie jej wyników

Cele ocen

- Poprawa obecnego poziomu wykonywania pracy przez jednostkę, a co za tym idzie - organizację.
- Analiza zaistniałego wykonania.
- Oszacowanie potrzeb szkolenia i rozwoju.
- Oszacowanie przyszłego potencjału.
- Pomoc w decyzjach związanych z planowaniem kariery zawodowej.
- Ustalanie zadań do wykonania.
- Oszacowanie podwyżek pensji.
- Określenie źródeł powstania problemów.

Pięć zasad oceny efektywności i wyników pracy

Zasada 1: Oceniaj pracę i jej wyniki

Przedmiotem oceny jest to, co robi pracownik i jak to robi. Nie powinna to być emocjonalna lub subiektywna ocena konkretnej osoby. Aby analiza efektywności i wyników pracy była pożyteczna, musi być ona oparta na obiektywnych, mierzalnych dowodach, które będą postrzegane jako uczciwe zarówno przez kierownika, jak też przez pracownika.

Zasada 2: Pracownik musi się przygotować do rozmowy oceniającej

Zasada 3: Kierownik musi się przygotować do rozmowy oceniającej

Zasada 4: Rozmowa oceniająca musi zachęcać do samooceny

Zarówno kierownik, jak i pracownik, muszą zaakceptować fakt, że największy wkład do dialogu pomiędzy nimi wniesie samoocena przedstawiona przez pracownika. (nikt nie wie o danej pracy więcej niż osoba, która ją wykonuje)

Zasada 5: Ocena efektywności i wyników pracy musi być procesem wzajemnym

Kierownicy też mogą uczyć się od swoich pracowników.

CO WPŁYWA NA JAKOŚĆ PRACY?

Jakość pracy jest to czysty efekt wysiłku pracownika (wynik “netto”), uzależniony od umiejętności, możliwości oraz sposobu spostrzegania własnej roli i zadania.

- **Wysiłek** - to ilość energii (fizycznej, psychicznej) używanej przez pracownika do zrealizowania zadania.
- **Zdolności / możliwości** - to cechy danego pracownika, jego umiejętności używane w działaniu, pracy.
- **Spostrzeganie roli / zadania** - to kierunek, w którym, według przekonań danego pracownika , powinien on koncentrować swój wysiłek i energię. Są to działania, o których pracownik jest przekonany, że są niezbędne do osiągnięcia odpowiedniej jakości pracy na danym stanowisku pracy.

Diagnoza przyczyn problemów z jakością pracy

1. Zbyt mały wysiłek pracownika (motywacja)
2. Nieodpowiednie, słabe umiejętności
3. Nieprawidłowe rozumienie zadań i roli pracownika
- 4.

WARTO PRZECZYTAĆ:

1. Adair J.E., Rozwijanie umiejętności przywódczych, tł. M. Lany, Kraków-Warszawa 2007.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, tł. A. Hędrzak i in., wyd. 3 poszerzone, Kraków 2005.
3. Kostera M., Zarządzanie personelem, Warszawa 2006.
- 4 . Kożusznik B., Kierowanie zespołem pracowniczym, Warszawa 2005.
5. Król H., Ludwicyński A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Warszawa 2006.
6. Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, wyd. 3 uaktualnione i poszerzone, Warszawa 2006.
7. Pocztowski A. (red.), Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Drugi zestaw studiów przypadków, Kraków 2003.
8. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody, wyd. 2 zm., Warszawa 2007.
9. Robbins S.P., DeCenzo D.A., Podstawy zarządzania, tł. A. Ehrlich, Warszawa 2002.
70. Robbins S.P., Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy, tł. A. Ehrlich, Warszawa 2003.