



PODSTAWY ZARZĄDZANIA dr Mariusz Maciejczak

WŁADZA A KIEROWANIE



www.maciejczak.pl



KONCEPCJA AUTORYTETU

Autorytet to społeczne uznanie, prestiż osób lub grup i instytucji społecznych oparte na cenionych w danym społeczeństwie wartościach.

Autorytet w kontaktach międzyludzkich to osoba mająca cechy przywódcze z wysoką inteligencją emocjonalną. Inteligencja emocjonalna - to zdolność rozpoznawania uczuć własnych i uczuć innych osób, zdolności motywowania się i kierowania emocjami, zarówno własnymi, jak i osób znaczących. Jest to zdolność do panowania nad emocjami i ich wykorzystywanie do osiągania celów.

Autorytet to osoba lub instytucja ciesząca się uznaniem, mająca kredyt zaufania co do profesjonalizmu, prawdomówności i bezstronności w ocenie jakiegoś zjawiska.



AUTORYTET a KIEROWANIE

- § Najczęściej autorytet postrzegany jest jako czynnik stabilizujący więzi społeczne i ma wydźwięk pozytywny.
- § Istnieje niestety niebezpieczeństwo, iż nadmierne zaufanie do autorytetów grozi skostnieniem poglądów, a czasem nawet ich zwyrodnieniem.
- § Brak autorytetów w danej społeczności grozi jej rozpadem lub anarchią.
- § Istnienie w społeczności jednego, dominującego, autorytetu grozi jej faszyzacją.
- § Zbyt wielka ich liczba zagraża atomizacją.



ŹRÓDŁA AUTORYTETU

Pogląd klasyczny bazuje na założeniu legitymizacji procesu uprawomocniania władzy, czyli takiej sytuacji społecznej, w której osoby podległe władzy przekonane są o prawie do sprawowania władzy osób czy organizacji podejmujących rządy; zinternalizowane przeświadczenie o świętości i nadrzędności przywódcy.

Założenie przyzwolenia widzi podstawę autorytetu raczej u tego, na którego wywiera się wpływ niż u tego, który ów wpływ wywiera; to czy określone prawo lub polecenie ma moc obowiązującą, czy też nie, jest ustalane przez otrzymującego, a nie wydającego rozkaz.



WŁADZA

Władza to możliwość wywierania wpływu na innych

Wpływ to działania lub przykłady, które pośrednio lub bezpośrednio powodują zmianę w zachowaniu lub postawach innej osoby lub grupy.



ŹRÓDŁA WŁADZY wg. M. Webera

§ Charyzmatyczna

§ Tradycyjna

§ Legalna



ŹRÓDŁA WŁADZY wg. Frencha i Ravena

§ Władza nagradzania

§ Władza wymuszania

§ Władza z mocy prawa

§ Władza ekspercka

§ Władza odniesienia



PODSTAWY WŁADZY

Podstawowym wnioskiem płynącym z obu ujęć źródeł władzy jest dostrzeżenie różnych źródeł władzy oraz odmiennych efektów użycia różnych ich kombinacji.

Wykorzystanie jednego typu władzy nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, lecz użycie odpowiedniej mieszanki np. władzy formalnej, charyzmy i wiedzy istotnie podnosi efektywność przywódcy.



DETERMINANTY WŁADZY

Człowiek może uznać i uznać polecenia za obowiązujące jedynie wtedy, gdy jednocześnie zostaną spełnione cztery warunki:

- § jeżeli jest w stanie zrozumieć i zrozumie polecenie;
- § jeżeli w momencie podejmowania przez niego decyzji uzna, że nie jest ono niezgodne z celami organizacji;
- § w momencie podejmowania przez niego decyzji uzna, że nie jest ono zgodne z całością jego osobistych interesów;
- § jeżeli pod względem umysłowym i fizycznym jest w stanie ją wykonać.



WŁADZA A KIEROWANIE

Cechy kierowników skutecznie stosujących władzę:

- § Są wrażliwi na źródło swojej władzy i troszczą się o to, by ich działania były zgodne z oczekiwaniami innych. Np. specjaliści mający władzę ekspercką w jednej dziedzinie, mogliby stracić wiarygodność, gdyby próbowali wywierać wpływ na działania w innej dziedzinie.
- § Rozumieją – przynajmniej intuicyjnie – pięć podstaw władzy i wiedzą, z której z nich należy korzystać w różnych sytuacjach i w odniesieniu do różnych osób. Zdają sobie sprawę z kosztów, ryzyka i korzyści związanych ze stosowaniem każdego rodzajów władzy.
- § Mają świadomość tego, że wszystkie podstawy władzy wykazują zalety w określonych warunkach. Starają się rozwijać swoje umiejętności i wiarygodność tak, aby mogli posługiwać się w miarę potrzeb każdą z metod. Wchodzą, więc w pożyteczne sojusze z osobami z organizacji, pogłębiają swoją wiedzę ekspercką i demonstrują stale pewność siebie.



WŁADZA A KIEROWANIE

Cechy kierowników skutecznie stosujących władzę cd.:

- Mają osobiste cele zawodowe pozwalające im na rozszerzanie i stosowanie władzy. Szukają stanowisk, na których rozwijają swoje umiejętności, co z kolei uniezależnia od nich inne osoby. Szukają też stanowisk, które wymagają takiej władzy, jakiej sprawowanie im odpowiada.
- Tonuują władzę dojrzałością i opanowaniem. Unikają impulsywnego jej demonstrowania i odrzucają taktykę zbędnej szorstkości w stosunku do swojego otoczenia.
- Rozumieją, że władza jest konieczna, aby doprowadzić do zamierzonych skutków. Zdają sobie sprawę, że aby osiągnąć cele, muszą skutecznie wpływać na zachowania innych.



WŁADZA a ZARZĄDZANIE WYNIKAMI

Ocenianie to proces długotrwałego ustalania przejawów zachowania się pracownika i wartościowania elementów jego stosunku do wyznaczonych zadań, firmy, przełożonych i kolegów.



CELE SYSTEMU OCEN PRACOWNICZYCH

Cele	Charakterystyka
produkcyjno-ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none">ü związane z podniesieniem efektywności pracy;ü wpływają na wzrost wydajności pracy, poprawę jej jakości, poprawę wyników ekonomicznych, doskonalenie sprawności organizacyjnej;ü zaspokajają występującą u pracowników potrzebę oceny własnej pracy
społeczne	<ul style="list-style-type: none">ü kształtują postawę społeczno-zawodową oraz wzorce osoboweü rozwijają zainteresowania twórczeü wpływają na utożsamianie się pracownika z firmąü mogą decydować o poprawie stosunków międzyludzkich w firmieü motywują pracowników do dalszej pracy
instrumentalne	<ul style="list-style-type: none">ü są elementem decyzji personalnychü ich zadaniem jest wnikliwe obserwowanie i rejestrowanie osiągnięć zawodowych i kwalifikacji, aby w ten sposób optymalnie wykorzystać wiedzę i umiejętności pracownikaü ich realizacja następuje np. przez weryfikację kwalifikacji zatrudnionych pracowników, ustalenie rezerw kadrowych, ustalenie wysokości płac, nagród i premii, zmiany rozmieszczenia kadr

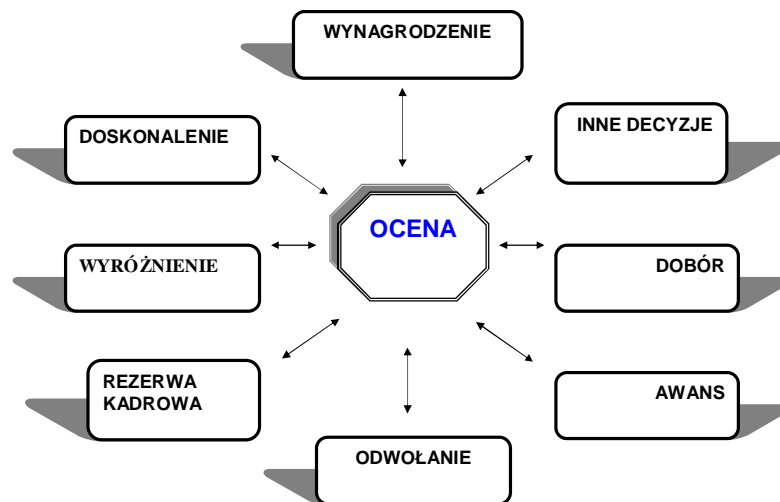


FUNKCJE SYSTEMU OCEN PRACOWNICZYCH

Funkcje	Charakterystyka
informacyjna	<ul style="list-style-type: none">Ø określa sylwetkę i profil osobowościowy ocenianego pracownika oraz osiągnięte przez niego w ostatnim okresie postępyØ na jej podstawie kierownik może ocenić dotychczasowy poziom i jakość pracy pracownika, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, a także stopień przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy
rozwojowa (ewaluacyjna)	<ul style="list-style-type: none">Ø pozwala ocenić pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego (podwyższanie kwalifikacji zawodowych poprzez doskonalenie zawodowe w formie szkoleń, kursów, seminariów, warsztatów), umiejętności i chęci współpracy w firmieØ umożliwia przeprowadzenie zmian w strukturze zatrudnienia (awanse, przesunięcia, degradacje, zwolnienia)
motywacyjna	<ul style="list-style-type: none">Ø daje możliwość powiązania wysokości płacy zasadniczej oraz przyznawanej premii z wynikami uzyskanymi w systemie ocen pracownikówØ uświadamia pracownikom, od jakich efektów pracy, zachowań i cech osobowości zależy ich wynagrodzenie



OCENA A ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM



DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI OCEN PRACOWNICZYCH

- § Jasno sformułowany cel – czyli określenie, do czego mają służyć wyniki ocen;
- § Odpowiednio dobrane kryteria i techniki oceniania – zbieżne z celem oceny;
- § Powszechność ocen – czyli stosowanie jednakowych zasad wobec wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- § Prostota i przejrzystość przyjętych kryteriów, ułatwiających zrozumienie i stosowanie systemu, zarówno przez oceniających, jak i ocenianych;
- § Uwzględnianie specyfiki przedsiębiorstwa (wielkość, branża, itp.);
- § Znajomość i akceptowanie systemu przez środowisko pracownicze.



SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH

- § Powinien preferować i stymulować postawy twórcze - wskazywać na potrzebę doskonalenia się pracowników;
- § Powinien być funkcjonalny – wyniki oceny powinny stanowić podstawę awansowania i wynagradzania;
- § Powinien być obiektywny – skala ocen powinna być stała;
- § Powinien być kompleksowy – oprócz samej oceny i poinformowania pracownika o jej wynikach powinien być podstawą do podjęcia decyzji co do sposobów doskonalenia pracowników bądź rotacji kadr w firmie;
- § Powinien być stały i okresowy – dawać możliwość porównywania poszczególnych pracowników i analizowania ich rozwoju w określonych przedziałach czasowych;
- § Powinien być systemowy – czyli wiązać się z pozostałymi elementami polityki personalnej w przedsiębiorstwie.



PROCES OCENY PRACOWNIKÓW

1. Analiza - spojrzenie na dotychczasowe dokonania
2. Ocena - porównanie wykonania z oczekiwaniami
3. Omówienie wyników oceny - przedstawienie oceny pod kątem planowania na przyszłość



ETAPY PROCESU OCENY PRACOWNIKÓW

1. Ustalenie standardów wyników
2. Wybór metody oceny
3. Szkolenie oceniających
4. Przeprowadzenie oceny
5. Omówienie wyników oceny z ocenianymi pracownikami
6. Wyciągnięcie praktycznych konsekwencji wobec pracowników
7. Wyciągnięcie wniosków na przyszłość



KRYTERIA OCENY PRACOWNIKÓW

Podstawowymi kryteriami oceny zazwyczaj są następujące czynniki pracy:

- ∅ wyniki, rezultaty pracy (ilość, wydajność, szybkość pracy);
- ∅ wiedza, umiejętności i zdolności wykorzystywane w pracy;
- ∅ jakość pracy, opartą na stałych zasadach, ze zwróceniem uwagi na szczegóły;
- ∅ zachowania pracownika, ze zwróceniem uwagi na stosunki interakcji, np. umiejętności komunikacyjne i zdolność do wchodzenia w relacje z innymi osobami w zespołach.



METODY OCENY PRACOWNIKÓW

METODY RELATYWNE -
oceny dokonywane są na podstawie porównania pracowników

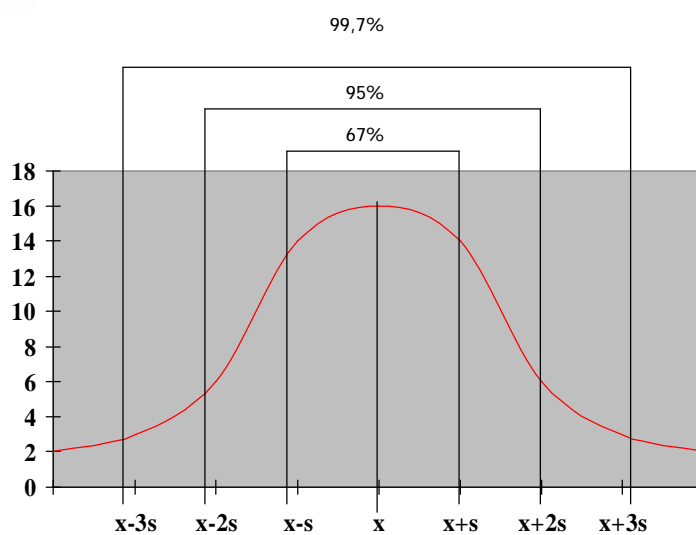
ranking

metoda rozkładu normalnego

porównywanie parami

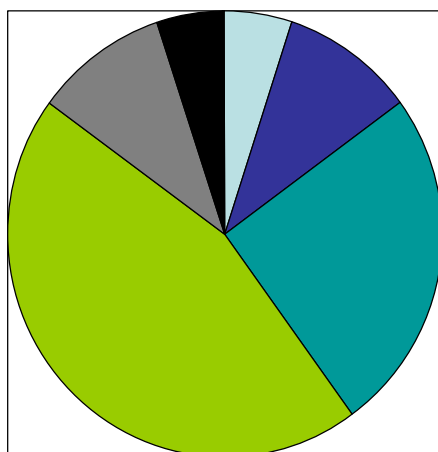


ROZKŁAD NORMALNY





PODSTAWOWE GRUPY PRACOWNIKÓW wg. G. ODIORNO



- pniaki - 5%
- uczniacy - 10%
- przeciętniacy - 25%
- konie pociągowe - 45%
- sportowcy - 10%
- gwiazdorzy - 5%



METODY OCENY PRACOWNIKÓW

**METODY
ABSOLUTNE -**
polegają na
porównywaniu
wyników
pracownika
z ustalonymi
standardami

*ilościowe
standardy
pracy*

test

*punktowa
skala ocen*

*metoda
wydarzeń
krytycznych*

*zarządzanie
przez cele*

ocena opisowa

*skale
behavioralne*



Ocena opisowa (esej)

Pisemna charakterystyka ocenianego pracownika w oparciu o informacje:

- § mocne strony pracownika
- § słabe strony pracownika
- § sukcesy osiągnięte w analizowanym okresie
- § porażki w tym okresie
- § propozycje szkoleń, które powinien odbyć w bieżącym roku



Punktowa skala ocen

- § Formularz w formie świadectwa
 - ocena (np. 1-5) każdego kryterium ważnego w wykonywaniu pracy

- § Skala graficzna



Końcowym efektem jest średnia ze wszystkich ocen kryteriów



Skale ważone

Każdemu z kryteriów nadana jest „waga”
(znaczenie dla ogólnej oceny pracownika)

	Ocena: 1-6	Waga
Prezencja	5	2
Stosunek do gości	2	3
Punktualność	6	1
Wynik		$(5 \times 2 + 2 \times 3 + 6 \times 1) =$ 22 pkt. na 36



Testowa metoda oceny

Formularz oceny przypomina test (pytania i kilka odpowiedzi do wyboru)

Przykład:

Czy pracownik jest punktualny?

- Tak, nigdy nie spóźnia się do pracy; pracę wykonuje w terminie*
- W zasadzie tak, bardzo rzadko się spóźnia i ma wtedy istotny powód*
- Rzadko się spóźnia, lecz trudno mu dotrzymać terminów*
- Nie, stale się spóźnia i nie wykonuje pracy w terminie*



Metoda zdarzeń krytycznych

- § Specjalne formularze dla sukcesów i porażek pracownika;
- § Odnotowuje się każde ważne (pozytywne lub negatywne) zdarzenie, którego autorem lub uczestnikiem był pracownik;
- § Każde zdarzenie opatrzone jest datą, oznaczeniem problemu, którego dotyczy i krótkim opisem.



Metoda zdarzeń krytycznych - przykład

Formularz czerwony (-)

1. Rozpoznawanie sytuacji problemowych
 - A. Nie dostrzega problemu
 - B. Nie dostrzega znaczenia problemu
 - C. Nie dostrzega specyfiki sytuacji

Data: 10.12.2004

Pozycja: C

Zdarzenie: opóźnienie listu ekspresowego

Przesyłka ekspresowa przyszła w tym samym czasie co zwykła poczta. Zamiast przedłożyć najpierw list ekspresowy, wkłada go do normalnej poczty

Formularz niebieski (+)

1. Rozpoznawanie sytuacji problemowych
 - A. Dostrzega problem gdy tylko wystąpi
 - B. Dostrzega znaczenie problemu
 - C. Dostrzega sytuację rodzącą problem

Data: 10.12.2004

Pozycja: C

Zdarzenie: problem pieca do wytapiania

Pracownik pracował w piątek do późnego wieczora. Zauważył, że jeden z piecy do wytapiania jest wyłączony. Zatelefonował do przełożonego do domu. Czym zapobiegł wystudzeniu pieca przez sobotę i niedzielę.



Skale behawioralne - BARS

(Behavioral Anchored Rating Scales)

- Ø Analiza zadań mających szczególne znaczenie na danym stanowisku pracy,
- Ø Wybranie zadań, które w największym stopniu przyczyniają się do realizacji celów organizacji;
- Ø Opis związanych z tymi zadaniami zachowań pożądanych i niepożądanych



Przykład BARS

Zachowania pożądane	Prawie zawsze	Prawie nigdy
1. Przygotowuje raporty kredytowe bardzo dobrze	5 4 3	2 1
2. Jest przyjazny podczas rozmów z klientem	5 4 3	2 1
3. Dobrze współpracuje z kolegami w pracy	5 4 3	2 1
Zachowania niepożądane	Prawie zawsze	Prawie nigdy
1. Nie przygotowuje na czas bieżącej dokumentacji	5 4 3	2 1
2. Nie pomaga klientom w przygotowaniu wniosku kredytowego	5 4 3	2 1
3. Potrzebuje ponaglenia w przygotowaniu raportu	5 4 3	2 1

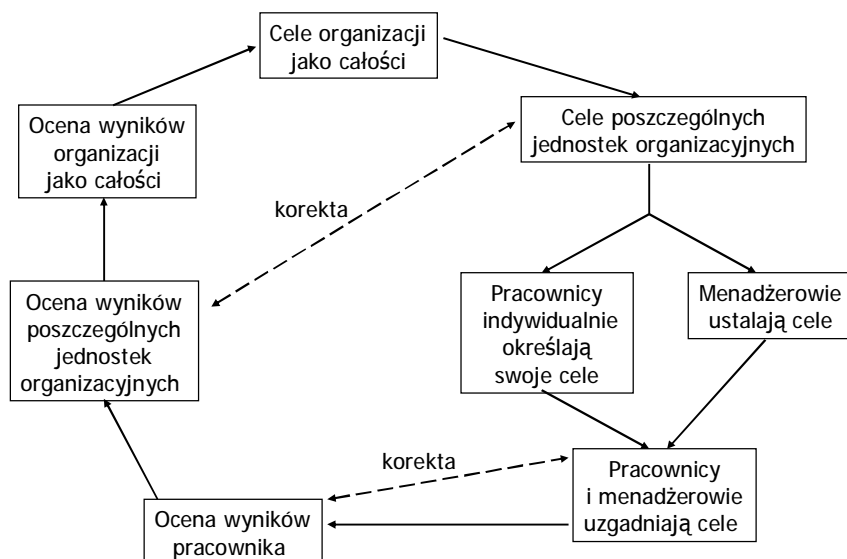


Zarządzanie przez cele

- § Metoda najbardziej dojrzała
- § Szanująca podmiotowość pracownika
- § Przełożony wspólnie z pracownikiem ustalają cele na najbliższy okres czasu (np. pół roku)
- § Potem wspólnie oceniają stopień realizacji założonych celów



Schemat zarządzania przez cele





Zasady stosowane w zarządzaniu przez cele:

- § Jednoznaczne określenie celów (SMART),
- § Rozpisanie celów organizacji na poszczególne zespoły oraz indywidualnych pracowników,
- § Aktywne uczestnictwo kierowników wszystkich szczebli w określaniu celów i zadań,
- § Elastyczne planowanie,
- § Dokonywanie oceny pracy na podstawie stopnia uczestnictwa zarówno w ustalaniu celów, jak i w ich wypełnianiu,
- § Stosowanie w zarządzaniu zasady Pareto (20% czynności przynosi 80% korzyści),
- § kontrola wyników przy jednoczesnym małym stopniu ingerencji w sposób wykonywania zadań.



SMART

(specific, measurable, agreed, realistic, time relation)

- S** – szczegółowy (dlaczego?, co?, jak?)
- M** – wymierny (kiedy?, gdzie?, za ile?, jakie trudności?, jakie ryzyko?)
- A** – uzgodniony (świadomość potrzeby osiągnięcia celu, zgoda na działanie)
- R** – realistyczny (osiągalny, mobilizujący)
- T** – terminowy (realność terminu)



BŁĘDY OCENY PRACOWNIKÓW

- § Błędy techniczne
- § Błędy w sztuce oceny zjawisk
- § Promieniowania (efekt halo)
- § Tendencja do uśredniania
- § Błąd pobłażliwości (bądź surowości)
- § Błąd ostatniego (pierwszego) wrażenia
- § Błąd projekcji ("taki jak ja", "inny niż ja")



WADY OCEN PRACOWNICZYCH

- § Od przełożonych system taki wymaga maksymalnej obiektywności i prowadzenia dokumentacji dotyczącej pracy podległych im osób.
- § Psychologicznie ocenianie kogoś, ze świadomością, że może to ważyć na przyszłych losach tej osoby, jest procesem trudnym i odpowiedzialnym.
- § Przełożeni muszą też być świadomi tego, że ich decyzje i oceny mogą być zaskarżone przez pracowników.
- § Podwładni zaś mają do czynienia ze stresem, jaki towarzyszy każdej ocenie.
- § Pracownicy często nie ufają swoim przełożonym, jeśli chodzi o obiektywizm ich ocen.
- § Często jest też tak, że wyniki działań pracownika są zależne od działań innych osób czy grup, co zazwyczaj w ocenie jest ignorowane.



KORZYŚCI OCEN PRACOWNICZYCH

DLA PRACOWNIKA:

- § Pracownik ma szansę poprawić jakość swojej pracy.
- § Poznaje swoje słabe i silne strony, więc może stworzyć sam dla siebie plan rozwoju zawodowego.
- § Ten plan może stać się częścią oficjalnej ścieżki kariery,
- § Proces oceny powinien też poprawiać komunikację pracownika z przełożonym i posłużyć zastąpieniu subiektywnych opinii na temat pracy opiniami opartymi na obiektywnych kryteriach.



KORZYŚCI OCEN PRACOWNICZYCH

DLA PRZEŁOŻONEGO:

- § Ocena wymusza na przełożonym rozmowę z podwładnym, czyli stymuluje komunikację wewnątrz firmy.
- § Taka rozmowa stwarza szansę przekazania pracownikowi wizji i celów firmy, jest też okazją do motywowania i inspirowania pracownika.
- § Ocena powoduje też zwrócenie uwagi przełożonego na rozwój pracownika, na potrzeby z nim związane, jak i jego dotychczasowe osiągnięcia.



KORZYŚCI OCEN PRACOWNICZYCH

DLA FIRMY:

- § System ocen, jeśli przeprowadzane są one prawidłowo, powinien nieść wzrost efektywności pracy.
- § Powinien też podnieść motywację pracowników, jako że przeprowadzenie oceny niesie za sobą informację, że firma poważnie traktuje osiągnięcia swoich pracowników i dba o obiektywne oszacowanie osiąganych przez nich wyników.
- § System ocen powinien budować kapitał firmy