



**Fundusze
Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Szkolenie:

AKADEMIA ZARZĄDZANIA

Materiały dla uczestników szkolenia



**Fundusze
Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny





Cel szkolenia:

Wzrost wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym motywowania pracowników, zarządzania przez cele, oceny pracy pracownika, rozwiązywania konfliktów i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu oraz organizacji skutecznych przepływów informacji.

Rozwój umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym motywowania pracowników, zarządzania przez cele, oceny pracy pracownika, rozwiązywania konfliktów i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu oraz organizacji skutecznych przepływów informacji.

Rozwój postaw społecznych: organizacja pracy własnej i innych, motywowanie pracowników, rozwój pracowników, zarządzanie konfliktem, zarządzanie przez cele.



Korzyści:

- **Nauka osobista**
 - Nauka pracy jako ram dla wzmacniania własnego zachowania;
 - Zwiększanie własnej efektywności w stosunkach z innymi;
 - Uzyskanie wglądu w swój własny styl zarządzania;
- **Zwiększenie efektywności zespołowej**
 - Poznanie sposobów zwiększania efektywności w osiąganiu rezultatów;
 - Wypracowanie standardów osobistej ekspresji i zajmowania stanowiska odnośnie swych przekonań;
 - Nauka rozwiązywania konfliktów;
 - Nauka jak powodować integrację między celami indywidualnymi a zespołowymi;
 - Nauka i ćwiczenie wykorzystywania krytyki;
- **Radzenie sobie z konfliktami międzygrupowymi**
 - Uczenie się konkurencji między zespołami;
 - Docenienie jak można ustanawiać wzajemne zaufanie między zespołami dla wzmacniania współpracy międzygrupowej;
- **Uzyskanie doskonałej kultury własnej organizacji**
 - Zrozumienie wpływu kultury pracy na zachowania;
 - Wypracowanie konkretnego planu tego, czego się nauczono do użycia we własnej organizacji;

Program szkolenia:

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi;
2. Przywództwo sytuacyjne – motywowanie, wyznaczanie celów i zarządzanie zmianą;
3. Ocena pracy pracownika;
4. Zarządzanie konfliktem i skuteczny przepływ informacji.



Spis treści:

1. <u>Zarządzanie zasobami ludzkimi</u>	6
2. <u>Przywódcztwo sytuacyjne – motywowanie, wyznaczanie celów i zarządzanie zmianą</u>	13
3. <u>Ocena pracy pracownika</u>	18
4. <u>Zarządzanie konfliktem i skuteczny przepływ informacji</u>	29
<u>Wykaz literatury:</u>	42



1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Istnieje bardzo wiele koncepcji natury człowieka. Według jednej z nich ludzie działają pod wpływem instynktów biologicznych, według innej pod wpływem podświadomych pasji, lęków i wspomnień, jeszcze inna traktuje człowieka jako szczególną istotę, która stara się współdziałać z otaczającym go światem i innymi ludźmi w celu zaspokojenia szerokiego wachlarza potrzeb. Teoria organizacji i zarządzania adaptując koncepcje natury ludzkiej na własny użytek wyróżnia trzy kategorie osobowości człowieka: **model nieświadomy, model podświadomy i model świadomy**¹.

Model nieświadomy opisuje człowieka jako jednostkę motywowaną głównie przez głęboko tkwiące instynkty, przede wszystkim biologiczne lub przez siły zakorzenione w zbiorowej historii gatunku. Poprzez pryzmat tychże czynników próbuje się tłumaczyć sposoby postępowania jednostki. Dla badań nad motywacją model ten nie posiada jednak zbyt wielkiej wartości poznawczej, a wynika to z faktu, że instynktu, jako motoru działań ludzkich nie można kształtować. Możliwość trafnego przewidzenia reakcji człowieka jest niemożliwa, gdyż jako osoba nieświadoma nie panuje nad swymi instynktami.

Model podświadomy, zaproponowany przez behawioralne podejście do organizacji, zakłada, że głęboko osadzone instynkty, czy potrzeby nie są istotne. Proponuje on skoncentrować się na związkach między zachowaniem się i jego konsekwencjami. W myśl tej koncepcji nagradzanie spowoduje powtarzanie się pewnego rodzaju zachowań, natomiast kara prowadzi będzie do zanikania postaw i zachowań niepożądanych. Innymi słowy człowiek sterowany jest przez odruchy warunkowe, które stanowią źródło jego zachowań. Praktyczna wartość poznawcza tego modelu jest niewielka (dużo większa jednak, niż w modelu bez świadomości). Wynika to z faktu, iż ludzie różnie reagują na te same przewidywalne i znane konsekwencje, które towarzyszą określonym wzorcom zachowania. Istnieje także możliwość, że ta sama osoba zachowa się w różny sposób w podobnych sytuacjach. W związku z tym nie można jednoznacznie stwierdzić, które konsekwencje są nagrodami, a które karami.

Model świadomy, zwany inaczej modelem poznawczym zakłada, że zachowanie ludzkie jest świadome i zmierza do zaspokojenia potrzeb. Podstawowym założeniem tego modelu jest fakt, że człowiek mniej więcej wie, co chce zrobić, do czego dąży i dlaczego. Teoria ta próbuje

¹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996



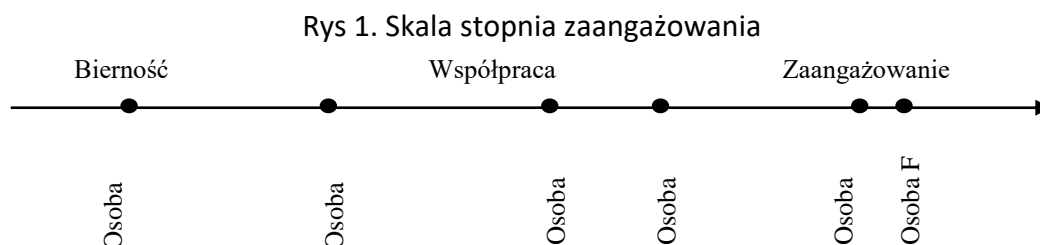
wyjaśnić w jaki sposób potrzeby ludzi wpływają na procesy ukierunkowania zachowań, a także jaki związek występuje między zaspokojeniem potrzeb, a procesami motywowania.

Ludzie, uczestniczący w realizacji procesów są kapitałem, którego wyrazem jest nie ilość i wielkość stanu zatrudnienia a posiadanie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności jej wykorzystania oraz twórczego zaangażowania do wprowadzania zmian, identyfikowania się z firmą, odkrywania nowych rozwiązań i stosowania ich w praktyce. Chcąc wyzwolić takie podejście do pracownika, organizacja powinna stwarzać warunki w wymiarze materialnym jak i kulturowym, które sprzyjałyby zadowoleniu zatrudnionych zarówno z fizycznego miejsca pracy, jaki zakresu wykonywanej pracy. Należy pamiętać, że każdy pracownik według własnych „miar i osądów” uznaje czy jest zadowolony z tego, że pracuje w konkretnej organizacji.

Motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.² Z tej lapidarnej definicji wynika, że:

- Wewnątrz każdej osoby, która angażuje się w jakąś działalność, uczucie, koncepcje, jest motywacja;
- Motywacja może w ocenie zewnętrznej prowadzić do zachowania dodatniego - właściwego i ujemnego – niewłaściwego.

W odniesieniu do realizowanych zadań można powiedzieć, że jedni pracujący mają dużą motywację do pracy, a inni nie mają takiej motywacji a tym samym różnie przyczyniają się realizacji celów organizacji.



Źródło: Praca zbiorowa pod redakcją D. M. Stewart, Praktyka kierowania, PWE, Warszawa, 2002

Zadaniem zarządzających firmą jest utworzenie takich warunków dla kierujących i kierowanych, aby wywołać u nich zaangażowanie, jakiego się od nich oczekuje. Pracownicy

² J. Stoner, E. Freedman, D. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997



w różnej skali (rys. 1) mogą się angażować do wykonywanej pracy: wykazywać inicjatywę, entuzjazm i pomysłowość.

Zaangażowanie pracowników może wynikać z postawy postrzegania warunków, jakie są wewnątrz organizacji. Te warunki mogą być przez pracowników postrzegane (nie jest istotne, jakie są one obiektywne uznawane) za:

- Pozytywne: płaca, postawa przełożonego, relacje z najbliższymi współpracownikami, dodatkowe korzyści pozapłacowe – ubezpieczenie na życie, telefon komórkowy, znana firma, estetyka miejsca pracy i stopień złożoności-zainteresowanie wykonywaną pracą.
- Negatywne: obawa przed przełożonymi, frustracja, nieciekawy zakres pracy, niewielkie zarobki, brak korzyści pozapłacowych, nienajlepsze stosunki z współpracownikami, firma o znaczeniu lokalnym, estetyka i warunki fizjologiczne na niskim poziomie.

Kierujący winni użyć odpowiednich narzędzi, środków, aby zmieniać warunki na takie, które pobudzać będą i nakierowywać zachowanie pracowników do produktywniej, o wysokim poziomie jakości pracy, do chęci uczestnictwa we wprowadzanych zmianach.

Rozróżnia się trzy główne podejścia wynikające z nauki psychologii do motywacji:³

- Behawioralne, decydujące znaczenie przypisuje się czynnikom zewnętrznym, oddziałującym na zachowania w postaci bodźców;
- Psychodynamiczne akcentujące czynniki wewnętrzne zachowań ludzkich szczególnie potrzeb i emocji,
- Poznawcze zwracające uwagę na rolę informacji.

Każde z tych podejść występuje równocześnie tylko sposób oddziaływania oraz narzędzia, jakimi można wpływać na zachowania jest bardzo szeroki. Narzędziami oddziaływania na pracujących są bodźce płacowe i pozapłacowe oraz to, że każdy z pracowników ma określone emocje przy zaspakajaniu swoich potrzeb wykonując określony zakres pracy a wszystko to razem jest powiązane informacyjnie i ma określony wpływ na całokształt zachowania pracującego.

Tym samym teoria motywacji jest metodycznie rozbudowana jednak w literaturze podejście teoretyczne przez pryzmat potrzeb, jakie odczuwa współczesny człowiek jest uznawane za względnie nowoczesne.

³A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (redakcja naukowa) M. Kostera, St. Kownacki, Zarządzanie, Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997



W ujęciu potrzeb **motywacja** to skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji uwarunkowane stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej **potrzeby**⁴. Motywacja integralnie jest powiązana z potrzebą, jaka wywołuje określone napięcie u pracującego.

Poza motywem w codziennym życiu, pracownik powinien mieć własny motyw do realizowania swojej osobowości w firmie gdzie pracuje. Pracownicy muszą być w jakiś sposób zachęcani do pracy nie tylko w sensie wykonawczym, (co, ile, kiedy, czym, w jakim czasie, gdzie jak, z kim) ale także odkrywali możliwości nie tylko efektywniejszej realizacji zadań, ale uczestniczyli w projektowaniu zmian w całej firmie, byli kreatywni. Zaś samo wykonywanie pracy oraz uczestniczenie w twórczych przemianach dawało im zadowolenie.

Wymagania pod adresem realizujących procesy na stanowiskach roboczych i administracyjnych uległy znacznym zmianom w stosunku do lat 70-90 tych ubiegłego wieku.

Możemy te wymagania zestawić w odniesieniu do czasu przeszłego i częściowo teraźniejszego oraz czasu teraźniejszego i przyszłego, w jakim stawia się określone wymagania pracującym.

Kończy się era tradycyjnego podejścia do motywowania pracujących i każda z firm powinna już znajdować się na drodze zmian, jedne bardziej zaawansowane inne mniej, ale wszystkie, aby przetrwać muszą ulegać przeobrażeniom a te zmiany zawsze wdrażają pracownicy firmy. Porównanie zmian w wymaganiach przedstawiam na podstawie własnego doświadczenia praktycznego w tabeli 1.

Wyniki firmy są sukcesywnie coraz więcej uzależnione od jakości pracy „przeciętnego” członka zespołu a maleje udział, (choć dalej jest ważny) od osobowości i umiejętności kierowników i menedżerów.

Realizacja funkcji motywacyjnej opiera się na następujących założeniach⁵:

- Powszechnie uznaje się motywację za coś pozytywnego,
- Motywacja jest jednym z kilku czynników składających się na efektywność osoby,
- Występuje niedobór motywacji i że trzeba ją okresowo uzupełnić,

⁴S.P. Robbins, D.A. DeCenzo Podstawy Zarządzania, PWE. Warszawa 2002

⁵ J. Stoner, E.Freedman, D.Gilbert. Kierowanie PWE Warszawa 1997⁶ S. P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998



- Motywacja jest narzędziem za pomocą, którego menedżerowie mogą układać stosunki pracy w organizacji.

Tabela 1. Wymagania stawiane pracownikom

Wymagane zachowania pracownika w czasie przeszłym i <u>teraźniejszym</u>	Wymagane zachowania pracownika w czasie <u>teraźniejszym i przyszłym</u>
Ścisłe ustalenie zadań do wykonania	Wykonywanie różnych prac o bardzo trudnym sposobie ustalenia zakresu a nawet czasu realizacji.
Przeszkolenie i doświadczenie w powtarzającym się cyklu pracy	Doświadczenie z najbliższego okresu czasu pracy, ale nie w realizacji procesu a uczestniczeniu w zmianach
Brak lub szczątkowe uczestnictwo w projektowaniu zmian	Twórcze zaangażowanie i uczestniczenie w zmianach- aspekt jakości
Nadzorowanie, kontrolowanie wyników pracy	Brak nadzoru i kontroli, wysoka jakość pracy
Bardzo ograniczone uprawnienia w zakresie realizowanych obowiązków	Duże uprawnienia zależne od kompetencji
Dość wąska specjalizacja	Profesjonalizm
Niewielkie zapotrzebowanie na zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności	Ciągła potrzeba uzupełniania wiedzy, ciągłe dzielenie się wiedzą.
„Przywiązanie” do pomieszczenia i fizyczne przebywanie w firmie	Praca w wielu miejscach, „wielu biurkach” a niekiedy w ogóle poza obrębem firmy (w domu)
Poza specjalistami nikły kontakt z klientem	Wymagany kontakt z klientem o ile tylko to jest możliwe technicznie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa

Motywowanie jest jednym z istotnych narzędzi przewidywania zachowań ludzkich w procesie pracy. Poza samą motywacją należy jeszcze uwzględnić inne czynniki mające wpływ na zachowania jednostki a dalej grup w procesie pracy. Należy, najpierw zrozumieć, co wpływa na określone zachowania i jakich używać narzędzi, aby pobudzać do zachowań takich, jakie wymaga interes-cel organizacji i otoczenie. Pracownik przychodząc do pracy ma określoną postawę (ona może z biegiem czasu ulec zmianie) i ukształtowaną osobowość oraz uzdolnienia. W procesie pracy i przebywaniu w niej, pracujący poprzez układ komunikacji oraz własne postrzeganie oceniają, czy jego motywy pokrywają się z oczekiwaniami. Następnym czynnikiem wywierającym wpływ na zachowanie jest proces uczenia się.



Każdy system motywacji musi uwzględnić nie tylko warunki, w jakich się pracuje, ale także, jakim zespołem ludzkim się zarządza. W dużym skrócie możemy przedstawić na rysunku 2⁶, co wpływa w sposób istotny na zachowania się pracownika.

Postawy są to oceny pozytywne i negatywne, a dotyczące w pracy:

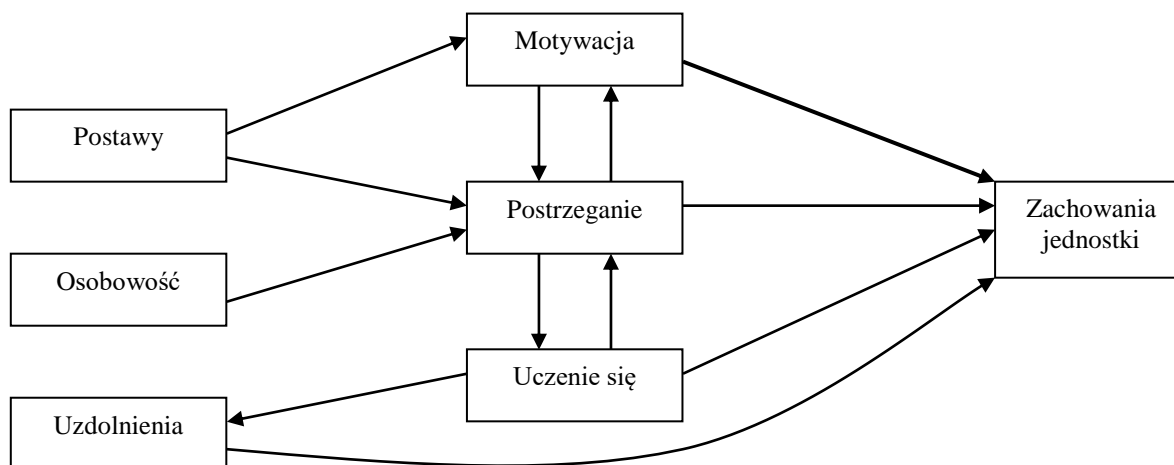
- Zaangażowania w pracę;
- Zadowolenie z pracy (stopień identyfikacji ze swoją pracą);
- Zaangażowanie w organizację (stopień identyfikacji i lojalność wobec organizacji).

Osobowość to zewnętrzne zachowania jak i kształtujące je czynniki; przekonania, nastawienia i uczucia cechy, jakimi opisujemy-klasyfikujemy pracownika:

- Ambitny,
- Agresywny,
- Lojalny,
- Towarzyski,
- Zdolny,
-

Można wymienić, co najmniej 16 cech, które opisują osobowość pracownika.

Rys 2. Podstawowe czynniki wpływające na zachowania się jednostki



Źródło: S. P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998

Postrzeganie jest to proces za pośrednictwem, którego ludzie organizują i interpretują swoje zmysłowe odczucia, aby nadać sens swojemu otoczeniu. Badania wykazują, że dwie osoby

⁶ S. P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998



mogą patrzeć na to samo, ale inaczej to postrzegać. Interpretują to, co widzą a ta interpretacja może znacznie się różnić.

Uzdolnienia to talent i umiejętności, które w trakcie uczenia podlegają zmianie.

Uczenie się to każda trwała zmiana zachowań wynikająca z nabywania doświadczenia. Kiedy uczenie odbywa się ewolucyjnie, krok po kroku to polega ono na kształtowaniu? Ale obok tego obserwując w otoczeniu innych ludzi, można modelować swoje zachowania i na ich przykładzie nauczyć się tego.⁷

⁷ pojęcia: postawy, osobowości, uzdolnienia, postrzegania, uczenia się zostały podane za S.P. Robbins; Zachowania w organizacji PWE, Warszawa 1998



2. Przywództwo sytuacyjne – motywowanie, wyznaczanie celów i zarządzanie zmianą

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele klasyfikacji stylów zarządzania jednak do najbardziej powszechnych należą style Likerta, Blake'a i Mountona, Redina, a także Hofsteda. Pierwszy z nich wyróżnił⁸:

- **Styl konsultacyjny** – kierownik wydaje polecenia po omówieniu i wyjaśnieniu danego zadania;
- **Styl partycypacyjny** – odznacza się tym, że grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje, kierownik najczęściej tylko je akceptuje. W grupie panują stosunki otwarte, przyjazne, oparte na obustronnym zaufaniu;
- **Styl autokratyczny** – kierownik dąży za wszelką cenę do wykonania zadań. Przez otoczenie oceniany jest jako nie mający zaufania do ludzi, apodyktyczny, niezyczliwy;
- **Styl zyczliwy autokrata** – stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Tych ostatnich traktuje co prawda instrumentalnie, ale w miarę im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet przy ambitnych zadaniach.

Następną znaną w kontekście rozważań koncepcji stylów zarządzania jest **siatka kierownicza Blake i Mountona**⁹, która składa się z dwóch wymiarów tj. z orientacji na ludzi oraz orientacji na zadania. *Kierownik zorientowany na ludzi* pozwala podwładnym na współuczestniczenie w podejmowaniu decyzji, zachęca ich do samodzielnych inicjatyw a także troszczy się o dobrobyt współpracowników. Ważne jest także to, iż potrafi stanąć w obronie pracowników, a także prezentuje ich interesy wobec innych grup lub wyższych szczebli w hierarchii firmy. *Kierownik zorientowany na zadania* odznacza się ścisłym nadzorem i kontrolą nad działaniami podwładnych, stawianiem im wysokich wymagań a także szukaniem sposobów optymalizacji efektywności pracy podległego zespołu.

Wobec powyższych właściwości, Blake i Mounton zastosowali 9 – cio stopniową skalę obu zmiennych, sporządzając siatkę kierownicza złożoną z 81 pól. Jednak w praktyce rozpatruje się style zaznaczone na poniższym wykresie (rys. 3).

⁸ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997

⁹ R. R. Blake, J. S. Mounton, The managerial grid: key orientations for achieving production through people, Gulf Publishing, Huston 1964



Rys. 3. Siatka kierownicza

Orientacja na ludzi	9	1,9							9,9	
	8	Styl klubowy				Styl zaangażowany				
	7									
	6									
	5					5,5				
	4				Styl kompromisowy					
	3									
	2	Styl pasywny				Styl autokratyczny				
	1	1,1							9,1	
			1	2	3	4	5	6	7	8
Orientacja na zadanie										

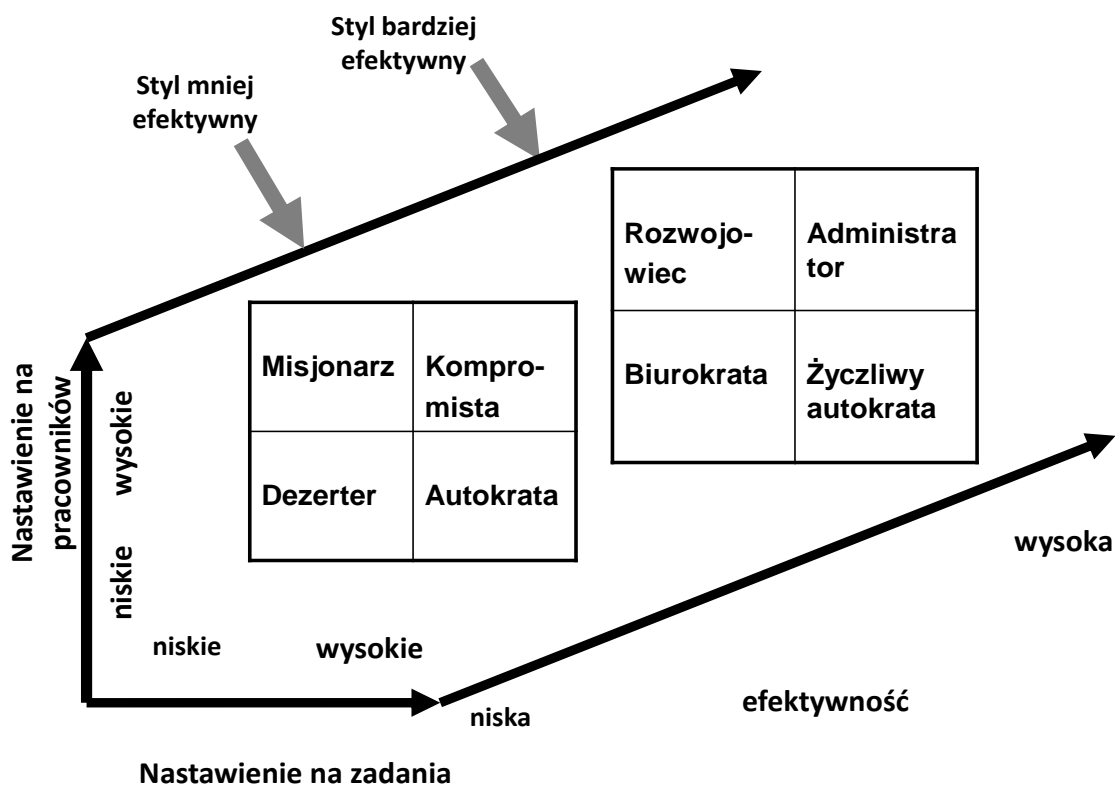
Źródło: R. R Blake, J. S. Mounton, The managerial grid: key orientations for achieving production through people, Gulf Publishing, Huston 1964

- **Styl zubożały (punkt 1,1)** – charakteryzuje się tym, iż kierownik realizuje doraźne działania dotyczące personelu. Najczęściej należą do nich: naliczanie płac i prowadzenie dokumentacji personalnej. Swoje zastosowanie znajduje w biurokratycznych organizacjach;
- **Styl klubowy (punkt 1,9)** – odznacza się troską kierownika o dobre relacje międzyludzkie. Najważniejsze jest dla niego tworzenie dobrej atmosfery pracy, a także tworzenie atrakcyjnych systemów motywacyjnych dla pracowników;
- **Styl zespołowy (punkt 9,9)** – zadaniem głównym dla kierownika jest łączenie realizacji zadań organizacji z oczekiwaniami pracowników. Wymaga to od kierownika niezwykłych umiejętności, gdyż członkowie tych zespołów są ukierunkowani na osiągnięcie jak największej produktywności pracy, która leży w interesie przedsiębiorstwa, zachowując wzajemne zaufanie, lojalność i szacunek;
- **Styl autokratyczny (punkt 9,1)** – kierownik zainteresowany jest głównie realizacją poszczególnych zadań, bez względu na stosunki interpersonalne i atmosferę pracy. Sam określa cele oraz sposoby jego realizacji bez konsultacji z podwładnymi;

- **Styl zrównoważony (punkt 5,5)** – kierownik zachowuje umiarkowane zainteresowanie utrzymywaniem dobrej atmosfery pracy a także wzrostem produktywności pracy. Stara się utrzymywać równowagę pomiędzy odpowiednim poziomem wydajności pracy a motywacją pracowników.

W nawiązaniu do koncepcji Blake i Mountona warto wspomnieć o stylach kierowniczych jakie wyróżnił Redina. Wyróżnia on bardziej i mniej efektywne style. Na każdy z nich składają cztery kolejne style które charakteryzują się niską lub też wysoką orientacją na ludzi bądź zadania.

Rys. 4 Style zarządzania wg. Redina



Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. J. Reddina, How to make your management style more effective, Institut Pengurusan Malaysia, Kuala Lumpur 1992

- **Styl bierny (dezerter)¹⁰** – kierownik jest wobec wykonywanych funkcji oraz podległego mu zespołu bierny. Wielu problemów, które powinien rozwiązać nie rozwiązuje wcale, bądź też przekazuje do rozwiązania innym. Jego działania są zupełnie nieefektywne.

¹⁰ W. J. Reddina, How to make your management style more effective, Institut Pengurusan Malaysia, Kuala Lumpur 1992



- **Styl altruistyczny (misjonarz)** – kierownik zapewnia przede wszystkim przyjazne stosunki z otoczeniem. Przez ogół odbierany jest jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nie umiejący wytyczać zadań, a jeszcze bardziej egzekwować ich wykonania.
- **Styl kompromisowy (kompromista)** – kierownik koncentruje się na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, poprzez uwzględnianie orientacji na podwładnych i na zadania. Jest ponadto podatny na wpływ otoczenia, gdyż uważa, iż realizacja zadań winna być oparta na kompromisie.
- **Styl autokratyczny (autokrata)** – kierownik dąży przede wszystkim do zrealizowania konkretnego celu, bez uwzględnienia opinii członków podległego zespołu. Obojętnie podchodzi do stosunków interpersonalnych jakie panują w zespole.
- **Styl realizacyjny (rozwojowiec)** – kierownik jest uważany za człowieka ufego, który chętnie deleguje uprawnienia na podwładnych równocześnie dbając o ich rozwój. Takie zachowanie zapewnia mu sukcesy tym większe, im bardziej zintegrowany jest zespół.
- **Styl biurokratyczny (biurokrata)** – kierownik realizuje poszczególne cele zespołu poprzez przywiązywanie wagi do formalnych procedur i kontroli podległego mu personelu. Jednak przez otoczenie oceniany jest jako sumienny i skrupulatny.
- **Styl realizacyjny (administrator)** – kierownik umie stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Potrafi skutecznie dobierać bodźce, co zapewnia mu skuteczność w realizacji zadań, a także osobiście angażuje się w sprawy ludzi i w sprawy zadań.
- **Styl autokratyczno – życzliwy (życzliwy autokrata)** – kierownik realizuje zadania bez stwarzania napięć wśród zespołu. Stara się wykazywać zaufanie do pracowników i pozostawia im samodzielność działania, dzięki czemu osiąga zamierzone cele.

Kolejnym powszechnym narzędziem dla rozpoznania stylu zarządzania jest koncepcja przywództwa sytuacyjnego Paula Herseya i Kena Blancharda¹¹. Głównym założeniem prezentowanego mechanizmu jest to, że kierownik powinien dostarczyć podwładnemu tego, czego on potrzebuje. Podstawowym fundamentem jest określenie zadań, poprzez,

¹¹ K. Blanchard, Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations, FT Press, New Jersey 2010

które jest oceniana gotowość podwładnego. Zadanie i poziom gotowości pozwalają określić potrzeby pracownika.

Można wyróżnić następujące poziomy zadań¹²:

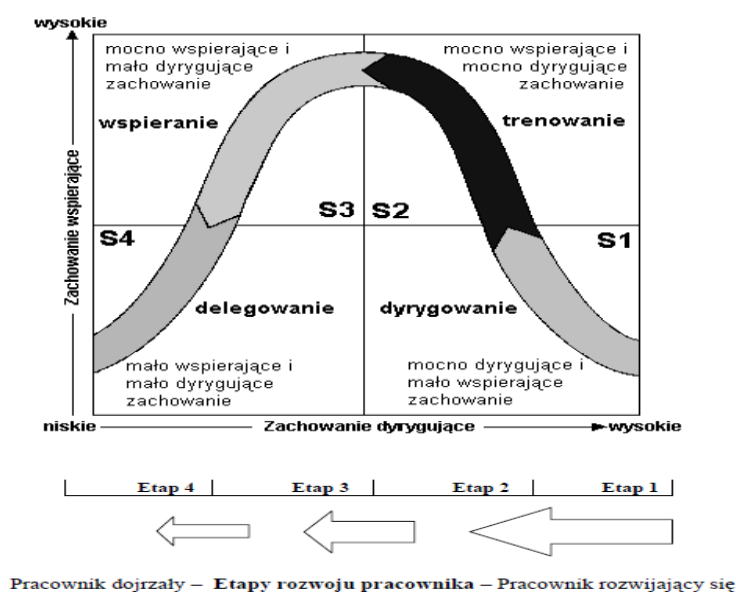
- Poziom 1: zadanie określone na poziomie stanowiska. Bardzo ogólne, zrozumiałe dla doświadczonych pracowników;
- Poziom 2: zadanie określone na poziomie głównych odpowiedzialności, zrozumiałe i adekwatne dla pracowników o pewnym poziomie doświadczenia;
- Poziom 3: zadanie określone na poziomie działań, niezbędne dla pracowników o małym doświadczeniu.

Ponadto określone są następujące poziomy gotowości pracownika¹³:

- R-1 niskie kompetencje i niskie chęci;
- R-2 niskie kompetencje lecz wysokie chęci;
- R-3 wysokie kompetencje lecz niskie chęci;
- R-4 wysokie kompetencje i wysokie chęci;

W zależności od poziomu gotowości przełożony winien zastosować adekwatny styl przywództwa, który został zobrazowany na poniższym schemacie:

Rys. 5 Style przywództwa wg. Paula Herseya i Kena Blancharda



Źródło: K. Blanchard, Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations, FT Press, New Jersey 2010

¹² op. cit.

¹³ op. cit.



3. Ocena pracy pracownika

Motto:

***"Aby osądzać, należy cierpliwie wysłuchać,
trzeźwo ocenić fakty,
mądrze odpowiedzieć
i bezstronnie podjąć decyzję"***
Douglas Mc Gregor

Są trzy klasyczne sposoby rozmów oceniających¹⁴

Pierwszy: Formuła *tell and sell* („powiedz i oczekuj wykonania”) – związana z autokratycznym stylem zarządzania. Cechy charakterystyczne:

- Forma przekazywanej informacji - przełożony tylko i wyłącznie komunikuje pracownikowi wyniki oceny;
- Dominująca forma komunikacji – komunikacja jednostronna;
- Rola ocenianego – bierna.

Drugi: Formuła *tell and listen* („powiedz i wysłuchaj”) – związana z demokratycznym stylem zarządzania. Cechy charakterystyczne:

- Forma przekazywanej informacji - przełożony komunikuje pracownikowi wyniki i pozwala na wypowiedź pracownika ale nie uwzględnia ich w procesie ustaleń celów i działań na kolejny okres oceny;
- Dominująca forma komunikacji – komunikacja jednostronna z elementami dwustronnej;
- Rola ocenianego – bierna z elementami czynnej

Trzeci: Formuła *problem solving* („rozwiązywanie problemów”) – związana z partycypacyjnym stylem zarządzania. Cechy charakterystyczne:

- Forma przekazywanej informacji - przełożony komunikuje pracownikowi wyniki i pozwala na wypowiedź pracownika a także wspólnie ustalają cele i zadania na kolejny okres oceny;

¹⁴ M Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen okresowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.



- Dominująca forma komunikacji – komunikacja dwustronna;
- Rola ocenianego – czynna

Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych

Zestawienie na podstawie M. Sidor_Rządkowskiej¹⁵

W trakcie rozmowy oceniającej trzeba przedyskutować te obszary zachowań pracownika, w których konieczna jest poprawa. Nie sposób tego osiągnąć, nie formułując uwag krytycznych. Podstawowe zasady przekazywania uwag krytycznych można sformułować następująco:

- krytyka musi być konstruktywna, czyli musi służyć rozwiązywaniu konkretnych problemów;
- różnice między samooceną pracownika a oceną menedżera muszą być starannie przeanalizowane;
- uważne słuchanie pracownika, szczególnie w sytuacji gdy Ten twierdzi, że jest oceniany w sposób nieobiektywny.
- wykluczenie uprzedzeń;
- ocena może dotyczyć tylko wyników bądź zachowań. Nie może dotyczyć ludzi.
- przestrzeganie zasad komunikacji, szczególnie niewerbalnych;
- unikanie wyrażen i sformułowań, które mogą być odebrane jako obraźliwe i/lub poniżające;
- pamiętanie o celu rozmowy.

Wypracowanie sensownych rozwiązań problemu stanie się możliwe dopiero wówczas, gdy zostaną ustalone przyczyny niewłaściwego wykonywania zadań. Należy, więc wnikliwie rozważyć, czy przyczynami tymi są:

- rozbieżności między profilem kompetencyjnym stanowiska a umiejętnościami pracownika;

¹⁵ M Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen okresowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.



- niedopasowanie osobowościowe do potrzeb stanowiska pracy;
- niewłaściwa organizacja pracy w firmie.

Korzyści z dobrze przeprowadzonej rozmowy oceniającej¹⁶

Dla firmy i przełożonego:

- identyfikacja z firmą;
- świadomość celów organizacji;
- wzrost jakości i wydajności pracy;
- zmniejszenie rotacji pracowników;
- zmniejszenie ilość konfliktów, zarówno formalnych i nieformalnych pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi;
- wykorzystanie potencjału pracowników zgodnie z planowanym kierunkiem rozwoju firmy;
- obiektywne i racjonalne podstawy do podejmowania decyzji personalnych, w szczególności w obszarze systemu wynagrodzeń.

Dla pracownika:

- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracownika;
- poznanie oczekiwań pracodawcy dotyczących efektów pracy;
- uzyskanie informacji o obszarach do poprawy w zakresie pracy własnej;
- dowartościowanie pracownika.

Przygotowanie do rozmowy oceniającej:

Zadania dla menedżera przygotowującego się do rozmowy oceniającej¹⁷:

- podczas obserwacji pracy pracownika zapisywać fakty dotyczące pracy i osiągnięć pracownika tak, aby w trakcie rozmowy móc odwoływać się do konkretnych;

¹⁶ G. Filipowicz, *Rozmowa oceniająca*, materiały edukacyjne Proformy, cz.I, Sopot, Warszawa 2008

¹⁷ Opracowanie własne



- uprzedzić pracownika o zamiarze przeprowadzenia rozmowy i ustalić z nim dogodny dla obu stron termin;
- poprosić pracownika o przypomnienie sobie sytuacji, które mogą mieć znaczenie w kontekście rozmowy oceniającej;
- przed spotkaniem przypomnieć sobie szczegóły wcześniejszych ustaleń z pracownikiem (zakres obowiązków pracownika, opis stanowiska, cele i kluczowe działania);
- upewnić się, czy pracownik zna i dobrze rozumie cel rozmowy oceniającej oraz kryteria, według których będzie oceniany;
- przygotować Arkusz oceny - wypełnić go w części dotyczącej "wizytówki" i oceny pracy pracownika.

Schemat rozmowy oceniającej

Na podstawie G. Filipowicz¹⁸:

- **Stworzenie stosownej atmosfery.** – lepsza jest neutralna sala niż gabinet przełożonego. Menedżer na wstępie powinien przypomnieć cele rozmowy i podkreślić jej znaczenie dla przyszłej współpracy. Powinien zostać uzgodniony plan rozmowy i oczekiwany wkład pracownika w jej przeprowadzenie.
- **Gdzie jesteśmy?** - przypomnienie zakresu obowiązków oraz celów i zadań, które pracownik realizował w danym okresie. Każdy punkt powinien być omówiony w kontekście ogólnych wyników tak, aby skonfrontowana została wiedza i opinia na temat poczynąń pracownika z obu punktów widzenia.
- **Autoanaliza pracownika** - Kluczowa część oceny, w której menedżer poprzez zadawane przez siebie pytania powoduje, iż pracownik sam analizuje swoje działania i ocenia wyniki swojej pracy. Metoda skuteczna zwłaszcza tam gdzie pojawiły się problemy i istotne jest, aby pracownik zrozumiał przyczyny swoich błędów i powziął postanowienia na rzecz poprawy sytuacji. Należy uważać, aby ta część rozmowy nie przerodziła się w "przesłuchanie" pracownika.

¹⁸ G. Filipowicz, *Rozmowa oceniająca*, materiały edukacyjne Proformy, cz.II, Sopot, Warszawa 2008



- **Dokonanie oceny przez menedżera.** - Na podstawie arkusza ocen menedżer punkt po punkcie omawia sposób oceny pracy podwładnego uzasadniając swoje decyzje. Kluczem do sprawnego i konstruktywnego przeprowadzenia tej części rozmowy jest konkret i koncentracja na faktach. Unikamy uogólnień i nigdy nie krytykujemy osobowości pracownika - i tak nie da się jej zmienić.
- **Komentarz pracownika.** - prawo pracownika do nie zgadzania się z oceną menedżera. Wymagane jest uzasadnienie podstaw do niezgody. W tej części kluczową umiejętnością menedżera jest zdolność aktywnego wysłuchania pracownika. Należy unikać przerywania pracownikowi i wprowadzania rozmowy na obszar emocji.
- **Oczekiwania pracownika.** – pracownik powinien zostać zachęcony przez menedżera do określenia swoich oczekiwań wobec firmy i przełożonego.
- **Plan działania.** - Nadrzędnym celem rozmowy oceniającej jest poprawa, jakości i efektywności działań pracownika w kolejnym okresie współpracy. Plan działania mający na celu korektę sposobu funkcjonowania pracownika powinien zawierać:
 - obszary wymagające poprawy;
 - rezultaty jakich oczekuje kierownictwo;
 - działania jakie pracownik podejmie, aby korygować swoje działania;
 - termin realizacji w/w założeń.

Tak rozbudowany plan działania niezbędny jest zwłaszcza tam gdzie ocena pracownika znacznie odbiega od satysfakcjonującej.

- **Dokąd dążymy?** - Wyznaczanie celów i zadań na następny okres często wymaga osobnego spotkania, które koncentrować się będzie na omówieniu celów firmy i roli pracownika w ich realizacji. Zwłaszcza, gdy rozmowa była trudna dla obu stron gdyż ocena zawierała wiele punktów spornych i/lub była mało pozytywna, wyznaczanie celów na następny okres powinno być odłożone na następne w tym celu zorganizowane spotkanie.

Czego unikać w rozmowach oceniających?

Menedżer nie powinien:



- poddawać ocenie czy wręcz krytyce osobowości pracownika; należy mówić o pracy i konkretnych zachowaniach, a nie cechach osobowości;
- porównywać pracownika do innych osób w firmie - przykład innych nie motywuje chyba, że porównujemy konkretne wyniki;
- obarczać pracownika odpowiedzialnością za sprawy na które nie ma wpływu;
- kłócić się z pracownikiem na temat oceny jego pracy.

Typowe błędy popełniane przez menedżerów

Na podstawie G. Filipowicz¹⁹:

1. Brak klarownych kryteriów oceny

brak określonych kluczowych działań oraz kryteriów oceny i pracownik nie wie, według jakich parametrów będzie oceniany.

2. Efekt ostatniej chwili

Nie uwzględnianie w ocenie całego okresu, który jest oceniany.

3. Efekt czynników ekstremalnych

Koncentrowanie na kilku czynnikach/kryteriach oceny, według których pracownik wypadł wyjątkowo pozytywnie bądź negatywnie.

4. Efekt faworyzowania

Wprowadzenie do oceny elementów własnej sympatii i antypatii do pracowników.

5. Efekt zawyżonej oceny

Zawyżanie w sztuczny sposób ocen aby nie demotywować pracowników.

6. Efekt twardej ręki

Zaniżanie ocen pracowników, wynikający z założenia, że nie ma ludzi idealnych (na 6 to umie tylko Bóg).

7. Efekt "złotego środka"

Ocenienie pracowników „według średniej” aby nie było konieczności tłumaczenia oceny.

¹⁹ G. Filipowicz, *Rozmowa oceniająca*, materiały edukacyjne Proformy, cz.I, Sopot, Warszawa 2008



8. Efekt potrzeby firmy

Wykorzystywanie oceny do uzasadnienia decyzji personalnych pojętych na podstawie innych przesłanek.

Pułapki psychologiczne w ocenie

Na podstawie T.Tyszka²⁰:

Brak obiektywizmu

Wynika z tendencji do oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań. Jednostronnie wysokie lub niskie wyniki uzyskane przez pracowników, mogą być konsekwencją nastawienia przełożonego do rzeczywistości a nie faktycznie uzyskiwanych wyników.

Błąd etykietowania („szufladkowania”)

Interpretacja pojedynczych zachowań, jako świadczących o posiadaniu przez pracownika stałych (pozytywnych lub negatywnych) cech. Zdarza się niekiedy, że kierownik określa pracownika, który raz spóźnił się na spotkanie, jako „nieodpowiedzialnego”, a podwładnego, któremu zdarzyło się spełnić prośbę wykraczającą poza rutynowe obowiązki, jako uczynnego i koleżeńskiego.

Błąd atrybucji przyczynowych²¹

Polega najczęściej na fałszywej interpretacji zachowań pracownika. To ogromny problem oceny. Nie znamy (trudno powiedzieć – niestety czy na szczęście?) intencji leżących u podstaw ludzkich działań, lecz jedynie ich skutki. Dlatego niejednokrotnie popełnia się pomyłki próbując rozstrzygnąć, czy dane zdarzenie było wynikiem wyjątkowo niefortunnego zbiegu okoliczności zewnętrznych, czy też przejawem złej woli pracownika.

Błąd Pigmaliona (samospelniająca się przepowiednia)

Efekt ten dobrze obrazują badania Roberta Rosenthala i Leonore Jacobson. Przeprowadzili oni w pewnej szkole testy inteligencji i wskazali nauczycielom 20 proc. dzieci, których wyniki wskazują, że osiągną one znaczący przyrost inteligencji w ciągu najbliższego roku.

²⁰ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999

²¹ op. cit.



W powtórnie przeprowadzonych po upływie roku testach dzieci te wykazały rzeczywiście znacznie wyższy poziom inteligencji. Zaskakujące jest to, iż omawiana grupa dzieci została w istocie wybrana na zasadzie zupełnego przypadku, a nie, jak powiedziano nauczycielom, na podstawie wyników badań.

Efekt samospełniającego się proroctwa nie ogranicza się tylko do sytuacji szkolnych. Kierując pracownikami w firmie warto pamiętać, że na kształt rzeczywistości wpływają także nasze oczekiwania. Jeżeli przełożony będzie traktować swoich podwładnych, jako leniwych, nieodpowiedzialnych i wymagających stałego nadzoru, istnieje duże prawdopodobieństwo, że faktycznie tacy się staną. Pracownik, któremu szef nieustannie sugeruje, iż nie ma wystarczających kwalifikacji, by wykonywać trudne zadania, najprawdopodobniej będzie unikał ich podejmowania.

Efekt pierwszego wrażenia²²

Często opinie na temat danej osoby kształtowane są w trakcie początkowej fazy współpracy. Wywarłe wówczas (pozytywne lub negatywne) wrażenie wpływa na ocenę wszelkich działań i zachowań pracownika. Nieprzypadkowo na szkoleniach poświęconych komunikacji powtarza się do znudzenia: „Pamiętaj, iż nigdy nie będziesz miał okazji wyrzucić na kimś po raz drugi pierwszego wrażenia”. Ocena pracownika powinna być jednak oparta na rzetelnych podstawach; oceniający wydając opinię na temat sposobu wykonywania obowiązków przez zatrudnionego, musi umieć oddzielać fakty od powierzchownych spostrzeżeń.

Transfer stereotypu estetycznego

Jest wielokrotnie stwierdzoną prawidłowością, że osoby przystojne i eleganckie oceniane są wyżej niż osoby, których wygląd zewnętrzny nie wydaje się aż tak pociągający. Tadeusz Tyszka, którego praca² stanowi prawdziwą skarbnicę wiedzy na temat pułapek czyhających na wszystkich podejmujących się czynności oceniania, przytacza wyniki eksperymentu, w którym pokazywano badanym zdjęcia trzech osób: jedna z nich była (przynajmniej na fotografii) – atrakcyjna pod względem fizycznym, druga – przeciętna, natomiast trzecia – nieatrakcyjna. Wręczono następnie listę 27 cech osobowości, prosząc biorących udział w eksperymencie, o zaznaczenie, które z nich posiadają przedstawione na zdjęciu osoby.

²² op. cit.



Okazało się, że osobom fizycznie atrakcyjnym powszechnie przypisywano pozytywne cechy osobowości.

Uroda, dobrze uszyty garnitur, starannie dobrana koszula i dodatki potrafią sprawić, iż pracownik postrzegany jest np., jako osoba... mająca zdolność analitycznego myślenia. Sytuacja przestaje być śmieszna, gdy na podstawie cech powierzchowności podejmuje się decyzje mające istotne znaczenie dla dalszych losów ocenianego pracownika. Odnotujemy na marginesie często spotykane w praktyce zjawisko, które wymyka się regułom: doświadczenie wykazuje, że ładne kobiety oceniane są, jako... mniej inteligentne.

Konformizm oceniającego (błąd tendencji centralnej)²³

Większość kierowników różnych szczebli zarządzania wykazuje niepokojącą tendencję do uśredniania wyników oceny. Jak się wydaje, najczęściej jest to spowodowane następującymi przyczynami:

- brak autentycznego zainteresowania celami procesu oceny;
- niedostateczna znajomość wyników pracy podległych pracowników;
- obawa przed „narażeniem się” podwładnemu w sytuacji niskiej oceny;
- obawa przed zyskaniem opinii mało wymagającego kierownika w sytuacji oceny wysokiej;
- niechęć do uzasadniania ocen powyżej lub poniżej przeciętnej.

Nikogo chyba nie trzeba przekonywać, że w sytuacji, gdy jedynym wynikiem oceny jest wniosek, iż niemal wszyscy pracownicy wykonują swoje obowiązki na tym samym, przeciętnym poziomie, cała procedura traci sens.

Błąd liberalizmu (lub nadmiernej surowości)

Przyczyna niesprawiedliwej oceny, wynikająca z faktu, że pracownik ma bardzo wymagającego przełożonego i bywa oceniany dużo gorzej niż wcale nie lepiej wykonujący swoje obowiązki kolega, którego szef jest człowiekiem bardziej wyrozumiałym.

²³ op. cit.



Dogmatyzm

Wielu menedżerów posiada sztywne zasady i przekonania. Przykładem może być np. przeświadczenie, że młodzi pracownicy nie powinni podejmować odpowiedzialnych zadań. Przekonania tego nie są w stanie zmienić najlepsze nawet wyniki osiągane przez pracownika.

Efekt Horna²⁴

Polega z kolei na „rozszerzeniu” negatywnej oceny jednej cechy zatrudnionego. I tak np. pracownik mający trudności z dotrzymywaniem terminów otrzymuje niską ocenę także w odniesieniu do pozostałych kryteriów, chociaż, obiektywnie rzecz biorąc, spełnia je na dobrym poziomie.

Błąd projekcji

Podświadome przenoszenie własnych cech na osoby oceniane. „Skoro ja mogę zostać codziennie dłużej w pracy, Iksińska powinna czynić to równie chętnie”.

Błąd atrybucji

Przenoszenie na ocenianego cech i zachowań osób z nim związanych. „Skoro Igrekowski przyjaźni się z Nowakiem, na pewno równie nieodpowiedzialnie podchodzi do rozmów z klientami”.

Efekt kontaktu²⁵

Występuje wówczas, gdy wspólne spędzanie czasu (także poza pracą) wpływa na efekt oceny. Pewną odmianą tego efektu są tzw. uczucia ojcowskie, pojawiające się wówczas, gdy oceniającego łączy z ocenianym dodatkowy rodzaj relacji, np. ten pierwszy przyczynił się do zatrudnienia danej osoby w firmie. W literaturze przedmiotu często przywoływane bywa tzw. prawo Homansa, które mówi, że im bliżej oceniający czuje się powiązany z ocenianym, tym wyżej go ocenia.

Wywiera to wyjątkowo niekorzystny wpływ na pozostałych pracowników, którzy szybko dochodzą do wniosku, iż o pozytywnej ocenie, a co za tym idzie – podwyżkach, premiach, awansach decydują nie wyniki pracy, lecz „układy” z przełożonym.

²⁴ op. cit.

²⁵ op. cit.



Branie pod uwagę wyłącznie ostatnich wyników pracy

W literaturze wspomina się o zjawisku „latest behaviour”, – gdy ostatnie wydarzenia wywarły takie wrażenie, iż wszystko inne uległo zapomnieniu. Niektórzy przełożeni do tego stopnia sugerują się jednorazowym sukcesem lub porażką pracownika, które miały miejsce tuż przed terminem wypełniania formularza, iż zdają się nie pamiętać, iż ocenie podlega cały półroczny lub nawet roczny okres pracy.

Zasady udzielania informacji zwrotnej

Pamiętaj, że informacja zwrotna jest narzędziem wspierającym rozwój, więc aby było konstruktywne dla Odbiorcy i właściwie spełniło swoje zadanie - udzielając informacji zwrotnej, staraj się przestrzegać głównych zasad²⁶:

1. Nie oceniaj, oddziel fakty od opinii. Opisowo odwołuj się do faktów, konkretnych przykładów, wypowiedzi, itp.
2. Mów o swoich obserwacjach, wrażeniach, ale nie o wnioskach, czy interpretacjach
3. Odnosź się do zachowań, a nie do osoby
4. Sformułuj ją jasno, precyzyjnie i konkretnie – bez ogólników
5. Udzielaj jej w formie komunikatu „JA”, (co Ci się podobało, a co przeszkadzało)
6. Odnieś się zarówno do pozytywów, jak i negatywów – obszarów do rozwoju
7. Przy obszarach do rozwoju – mów o możliwych konsekwencjach i proponuj zachowania, wypowiedzi alternatywne
8. Proponuj, ale nie narzucaj. Dziel się swoimi spostrzeżeniami, ale nie pouczaj

Przyjmując informację zwrotną – pamiętaj o tym, że:

1. Informacja zwrotna to dla Ciebie szansa uzyskania korzystnej wskazówki dla dalszego rozwoju, a nie atak i ocena
2. Słuchaj, nie przerywaj. Na koniec wypowiedzi osoby udzielającej Ci informacji zwrotnej – możesz ewentualnie o coś dopytać czy poprosić o dodatkowe wyjaśnienie
3. Bądź otwarty na różne spojrzenia innych – nie broń się i nie usprawiedliwiaj

²⁶ op. cit.



4. Zarządzanie konfliktem i skuteczny przepływ informacji

Ideą opisu ról w zespole jest zakwalifikowanie wkładu pracy do zespołu oraz określenie słabości pracownika w danej roli. Belbin²⁷ nazywa te słabości dopuszczalnymi ponieważ występują one w pracy jako te, które mogą osłabić w konsekwencji zespół i realizację celów ale nie muszą. Opisane profile ról wg Belbina skupiają uwagę na zachowaniach pracownika i jego wadach, które ujawniają się w pracy zespołowej w określonej sytuacji. Poniżej tabela prezentuje opisy 9 ról w zespole.

Tabela 2. Dziewięć ról pełnionych w zespole.

Role i ich opisy wg Belbina w odpowiedzi na nakład w pracę zespołu	Dopuszczalne słabości
Myśliciel – twórczy, z wyobraźnią, postępowy, rozwiązuje trudne problemy	Pomija szczegóły, zbyt zajęty, by efektywnie się komunikować.
Poszukiwacz źródeł – ekstrawertywny, entuzjastyczny, komunikatywny, bada możliwości, nawiązuje kontakty.	Zbyt optymistyczny, traci zainteresowanie z chwilą, gdy mija pierwszy entuzjazm
Koordynator – dojrzały, pewny siebie, dobry przewodniczący, określa cele, zachęca do podejmowania decyzji, trafnie przydziela zadania	Może być postrzegany jako manipulator, w swojej pracy wyręcza się innymi
Lokomotywa – stawia przed zespołem wyzwania, dynamiczny, potrzebuje presji, jest odważny, zdeterminowany w pokonywaniu przeszkód	Może prowokować innych i ranić ich uczucia
Krytyk wartościujący – rzeczowy, wnikliwy, ma talent strategiczny, dostrzega różnorodne opcje, zdolny do obiektywnej oceny.	Mało energiczny, nie umie inspirować innych do działania, nadmiernie krytyczny
Dusza zespołu – współpracujący, łagodny, uważny i dyplomatyczny, słucha, buduje, zapobiega tarciom, wprowadza spokój	Niezdecydowany, w nagłych sytuacjach, ulegający wpływom
Realizator – zdyscyplinowany, godny zaufania, konserwatywny i wydajny, przekształca pomysły w zadania	Mało elastyczny, w nowych sytuacjach reaguje z opóźnieniem
Skrupulatny wykonawca – pracowity, sumienny, niespokojny, szuka błędów i zaniedbań, punktualny	Ma skłonność do zbytniego zamartwiania się, niechętnie przydziela zadania innym, bywa zbyt drobiazgowy

²⁷ M. Belbin, Twoja rola w zespole, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2002



Specjalista - samodzielny, z inicjatywą, potrafi wyznaczyć sobie nadrzędny cel, skłonny do poświęceń, posiada rzadko spotykaną wiedzę i umiejętności	Działa w wąskim zakresie, koncentruje się na szczegółach, nie dostrzega całościowego obrazu.
---	--

Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Belbin, Twoja rola w zespole, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2002

Zespół składa się z kilku pracowników (ilość optymalna od 5 do 7 uczestników), którzy przyjmują w nim określoną rolę wobec zadań czy projektów zawodowych. Skrótowe opisy ról w zespole wskazane przez Belbina sugerują, że aby najlepiej wykorzystać zasoby ludzkie należy uwzględnić indywidualne predyspozycje do pełnienia jednej z dziewięciu ról. Każdy człowiek uczy się jak postępować w określonych sytuacjach, jak akceptować zachowanie innych ludzi w pracy czy środowisku społecznym. Rolę opisał Chell, który wskazuje, że „dana osoba musi działać w danych sytuacjach: sytuacje są regulowane przez pewne zasady, a zachowanie jest często określone przez te społeczne nabyte reguły”. Człowiek wybiera więc role odpowiednie do własnych predyspozycji i w ten sposób krystalizuje się określony stały wzorzec jego zachowania, który wykorzystuje się w pracy zawodowej. Termin „rola pełniona w zespole” opisuje zachowania, osobisty wkład pracy w zadanie i relacje z innymi osobami w pracy. Role pełnioną w zespole, Belbin oddziela od funkcji, która została przydzielona pracownikowi przez pracodawcę w określonej strukturze podmiotu. Funkcja odnosi się do umiejętności technicznych i wiedzy operacyjnej. Każdy uczestnik zespołu dysponuje osobowością, zdolnościami umysłowymi, wartościami i motywacją, Belbin dowiódł w badaniach, że silne zdolności umysłowe mogą przesłaniać osobowość. Ludzie uczą się modyfikować czynniki zachowania roli w zespole, zachodzi więc ich ewolucja poprzez modyfikację procesów myślowych czy osobistych wartości. Wpływ na modyfikację roli w zespole mają min; szkolenia, doświadczenie zawodowe, rozwój kompetencji. Wydajność jednostki w danej roli jest więc wynikiem sytuacji w zakładzie pracy min. kontekstu organizacyjnego, wpływu kierownictwa wyższych szczebli.

Problemy związane z rolami²⁸:

- Brak jednoznaczności ról – pracownik nie do końca zna rolę, nie wie często czego się od niego oczekuje, dlatego traci poczucie bezpieczeństwa;
- Niekompatybilność ról – różnica w oczekiwaniu szefa wobec jednostki

²⁸ op.cit.



a oczekiwaniami osoby odgrywającej rolę;

- Konflikt ról – role zostały określone zawodowo ale jednostka odgrywa dwie antagonistyczne: jedna zawodowa druga rola w domu.

Aby zespół zaistniał, muszą być spełnione cztery warunki:

1. między członkami zespołu musi istnieć interakcja;
2. zbiór osób musi mieć cel;
3. w zbiorze osób muszą istnieć normy;
4. musi istnieć struktura zespołowa.

Brak któregośkolwiek z powyższych elementów wyklucza możliwość traktowania grupy pracowników jako zespołu.

Tuckman określił cztery fazy rozwoju grupy²⁹:

- **faza formowania** – efekt (gotowość do pracy, wstępna struktura rozwoju) – relacje (poprawne, grzeczne, powierzchowne, nastawienie na to co wspólne) występują liczne objawy niepewności i chaosu. Pracownicy, którzy po raz pierwszy spotykają się w firmie przeżywają różne emocje związane z trudnością odnalezienia swojego miejsca w nowym zespole. Wykazują ostrożność we wzajemnych kontaktach. Nie wiedzą czego mogą oczekiwać i na ile mogą sobie pozwolić. Występuje też niepokój o brak akceptacji w nowej grupie co wyraża się postawą bierną i wyczekującą. Uczestnicy grupy obserwują siebie, relacje są grzeczne ale bezosobowe. Nikt nie podejmuje ryzyka ujawnienia się w sposób otwarty. Koniec tej fazy zwykle sygnalizuje kryzys grupy.
- **faza konfliktu** – ścieranie (wyjaśnianie nieporozumień, świadomość różnic, wyłanianie się nowego podziału ról i struktur), relacje – ujawnienie swoich potrzeb i uczuć. Sytuacja kryzysowa zwykle wybucha w formie konfliktu. Aby mógł się pojawić potrzebne jest pewne poczucie bezpieczeństwa uczestników, które umożliwia otwarte i szczere wyrażenie swoich odczuć, zwłaszcza negatywnych. Różnice między pracownikami ujawniają niezadowolenie w konsekwencji kwestionują autorytet

²⁹ B. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*, *Psychological Bulletin*, 1965



przywódcy /kierownik/. Następuje zderzenie oczekiwań i potrzeb poszczególnych osób z potrzebami innych członków grupy. Potęguje się rywalizacja a w wątpliwość są poddawane cele i inne wartości organizacji. Tworzy się nowa struktura zespołu mniej sformalizowana.

Objawy konfliktu w zespole:

- Poczucie bezpieczeństwa umożliwiające ujawnienie swojego niezadowolenia;
- Mówienie co nie odpowiada członkowi zespołu;
- Następuje zderzenie oczekiwań i potrzeb uczestnika z potrzebami innych uczestników grupy;
- Potęguje się atmosfera rywalizacji;
- Poddawane są w wątpliwość cele, normy, wartości organizacji;
- Uczestnicy kwestionują kompetencje szefa;
- Nieuzasadniona krytyka;
- Nieoczekiwany śmiech;
- Walka o nieformalne przewodzenie w zespole.
- **faza normowania** – normowanie (zaangażowanie), relacje – wsparcie, bliskość i przynależność. Po fazie konfliktu grupa uzyskuje jasność swojej struktury i hierarchii, jest podział ról, uzgodnione cele, widoczne granice i możliwości do wykonywania zadań. Członkowie grupy mają satysfakcję z przezwyciężenia kryzysu i radzenia sobie z trudnościami. Pracownicy zaczynają się identyfikować z zadaniami, zasadami i normami ustalonymi w grupie oraz w organizacji. Wzrasta poziom wzajemnego zaufania. Ujawnia się gotowość do współdziałania, ustalone zostają zasady relacji ze współpracownikami. Pracownicy mają poczucie odnalezienia swojego miejsca w grupie. Najważniejsze procesy tej fazy : tworzy się spójna struktura, nawiązują się cieplejsze relacje, przestrzega się norm, zasad, pojawia się humor, wzajemne aktywne słuchanie.
- **faza konstruktywnej pracy** – działanie (osiągnięcia, realizacja celów grupy), relacje –



współdziałanie. Grupa staje się grupą dojrzałą, pracownicy współpracują ze sobą, są nastawieni na wspólnie osiągnięte wyniki, jest stabilny podział ról i zadań. Pracownicy wymieniają informacje, na temat jakości swojej pracy bez obaw o popsucie relacji. Grupa rozwiązuje najtrudniejsze problemy, umie współpracować efektywnie, uzyskuje największą wydajność z pośród faz budowania grupy. Grupa bierze na siebie odpowiedzialność za cele i sposoby ich osiągnięcia. Należy jednak pamiętać aby ciągle podtrzymywać spójność grupy. Najważniejsze procesy fazy: stabilna ale elastyczna struktura, system nagradzania się i kar, wyraźne przypisanie do ról w zespole, konstruktywne relacje, dominuje szacunek wzajemny i przyjemność z należenia do zespołu.

Zgodnie z teorią Belbina o sukcesie zespołu decydują kompetencje merytoryczne jego członków, oraz ich styl komunikowania się i zachowania w grupie a także zgodność tych czynników z zadaniami wykonywanymi przez te osoby. Najefektywniejszy zespół powstaje ze zróżnicowania jego uczestników czyli mieszany co do ról jednostek. Sukces zespołu zależy od zrozumienia procesu grupowego i jego dynamiki oraz wywierania wpływu na zachowania grupowe.

W wyniku badań Belbin zgrupował następujące role do różnych form zadań³⁰:

- intelektualne (myśliciel, krytyk wartościujący, specjalista);
- ukierunkowane na ludzi (koordynator, dusza zespołu, poszukiwacz źródeł);
- ukierunkowane na zadania (lokomotywa, realizator, skrupulatny wykonawca).

Kultura organizacyjna

Zwyczaje, tradycje i ogólne sposoby postępowania w organizacji w dniu dzisiejszym w dużym stopniu zależą od tego, co robiła poprzednio i od stopnia powodzenia, jakie jej to przyniosło. Pierwotnym źródłem kultury organizacji są więc jej założyciele.

Założyciele tradycyjnie wywierają duży wpływ na stworzenie jej początkowej kultury. Maja wizje tego, czym organizacja powinna być. Nie ograniczają ich ani wcześniejsze sposoby postępowania, ani ideologie. Małe rozmiary cechujące nową organizację, dodatkowo ułatwiają jej założycielom narzucenie swojej wizji wszystkim członkom organizacji. Kultura

³⁰ M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2002



organizacji powstaje w wyniku wzajemnych oddziaływań, założeń i poglądów jej założycieli oraz tego, czego jej pierwsi członkowie ucą się z własnych doświadczeń.

Henry Ford w Ford Motor Company, Thomas Watson w IBM, J. Edgar Hoover w FBI, Chung Ju Yung w Hyundai, Walt Disney w Walt Disney Company, Sam Walton Wal-Mart i David Packard w Hewlett – Packard to tylko wybrane przykłady osób które wywarły wpływ na ukształtowanie się kultury ich organizacji. Na przykład poglądy Watsona na badania i rozwój, innowacje w wyrobach, strój pracowników i zasady wynagradzania wywierają nadal wpływ na praktykę stosową w IBM pomimo, że Watson umarł w 1976 r.

Rys. 6 Model kultury organizacyjnej wg. E. Scheina



Źródło: Leksykon zarządzania, Warszawa, Difin, 2004

Podstawowe założenia kulturowe (trudno zauważalne i słabo uświadamiane)³¹:

- natura człowieka;
- relacje międzyludzkie;
- sama organizacja;
- natura otoczenia;
- relacja organizacji z otoczeniem.

Normy i wartości (częściowo obserwowalne i świadome)³²:

- Normy i wartości deklarowane;

³¹ Leksykon zarządzania, Warszawa, Difin, 2004

³² op. cit.



- Normy i wartości realizowane.

Artefakty (łatwo obserwowalne i świadome)³³:

- fizyczne (przedmioty materialne, sztuka itp);
- językowe (język, mity, legendy);
- behawioralne (ceremonie, rytuały).

Geert Hofstede proponuje różnicowanie kultur na podstawie czterech wymiarów³⁴:

1. **DYSTANS WOBEC WŁADZY.** Jest to miara stopnia nierówności społecznych, opisywanych w takich kategoriach jak władza, prestiż, bogactwo. Jest to również miara ważności przypisywana tym nierównościom przez członków danej kultury. W kulturach o wysokim dystansie wobec władzy (tj. tam, gdzie istnieją znaczące różnice pomiędzy tymi, którzy znajdują się na górze hierarchii i tymi, którzy znajdują się u jej podstawy) te nierówności stają się widoczne w relacjach pomiędzy szefem i podwładnym, gdzie silnie uwzględnia się stanowiska zajmujące przez te osoby. Podwładni w takich kulturach nie są skłonni do kwestionowania decyzji swoich szefów. W kulturach o niskim dystansie wobec władzy mamy do czynienia z względnie płaskimi hierarchiami, a podwładni są przygotowani do omawiania decyzji ze swoim szefem. Wiele krajów Ameryki Łacińskiej oraz niektóre kraje południowo – wschodniej Azji lokują się wysoko na wymiarze dystansu wobec władzy, podczas gdy większość krajów europejskich uzyskuje względnie niskie wyniki.
2. **STOPIEŃ UNIKANIA NIEPEWNOŚCI.** Unikanie niepewności dotyczy stopnia, w jakim toleruje się niejednoznaczność i niepewność. Kultury lokujące się wysoko na tym wymiarze będą poszukiwały metod unikania niepewności. Często towarzyszy temu dość biurokratyczne podejście do organizacji, w którym przewiduje się formalne reguły dla wszelkich ewentualności. Kultury lokujące się nisko na wymiarze unikania niepewności mogą z tą niepewnością żyć bez wprowadzania pewnych reguł formalnych. Niektóre kraje Ameryki Łacińskiej oraz

³³ op.cit

³⁴ G. Hofstede, Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007



niektóre kraje europejskie cechuje wysoki stopień unikania niepewności. Wielka Brytania oraz kraje skandynawskie lokują się na tym wymiarze nisko, tzn. mogą niepewność tolerować.

3. **INDYWIDUALIZM – KOLEKTYWIZM.** Wymiar ten dotyczy stopnia, w jakim preferuje się luźne lub ściśle określone więzi układu społecznego. W „kulturach indywidualistycznych” więzi pomiędzy jednostkami są luźne. Od każdego oczekuje się, by zadbał zarówno o siebie, jak i o swoją rodzinę. W „kulturach kolektywistycznych” jednostki łączą się w większe grupy, które mają je chronić oraz dbać o nich i za które czują się odpowiedzialni. Kraje Ameryki Łacińskiej ujawniły się właściwości kultur kolektywistycznych.
4. **MĘSKOŚĆ – KOBIECOŚĆ.** Wymiary te wiążą się z dominującymi wartościami w danej kulturze. W „kulturze męskiej” dominujące wartości wiążą się z umiejętnością zaspokajania własnych potrzeb, uzyskiwaniem przewagi, sprawdzaniem siebie i posuwaniem się naprzód. Wszystko to razem tradycyjnie uważa się za wartości męskie. W „kulturze kobiecej” dominują takie wartości, jak współpraca, opieka i bezpieczeństwo. Wydaje się, że Japonia, Wenezuela, Włochy i Meksyk są krajami o silnie męskich kulturach, zaś kraje skandynawskie o kulturach kobiecych.

Ponieważ każdy z czterech opisanych wymiarów jest względnie niezależny od pozostałych, możliwa jest niemal każda kombinacja wyników. Konkretny układ wyników dla danego kraju ma interesujące następstwa dla natury związków międzyludzkich.

USA i Wielka Brytania mają niskie lokaty w odniesieniu do wymiarów zarówno dystansu wobec władzy, jak i unikania niepewności. W tych krajach ugoda zależy od negocjacji pomiędzy (prawie równymi) jednostkami, z których każda dąży do realizacji własnych interesów. Ten typ kultury jest nazywany „rynkiem”.

Niektóre kraje Dalekiego Wschodu lokują się wysoko w ocenie wymiaru dystansu wobec władzy i nisko w ocenie wymiaru unikania niepewności. Hofstede sugeruje, że przypomina to organizację typu „rodzina”. Widać liderów mających kontrolę, ale reguły ustanawiające relacje pomiędzy liderami i podwładnymi nie są wprost określone.



„Germańskie” kraje Europy są zaprzeczeniem kultury „rodziny”. Niski dystans wobec władzy połączony z wysokim unikaniem niepewności oznacza, że będziemy mieć do czynienia z precyzyjnymi regułami i regulacjami przewidującymi wszelkie ewentualności. Szanuje się wysokie kwalifikacje, a nie władzę związaną z miejscem zajmowanym w hierarchii. Jest się posłusznym wobec szefa dopóty, dopóki szef respektuje reguły. Taki układ Hofstede nazwał „dobrze naoliwioną maszyną”.

Czwarty typ kultury to taki, który lokuje się wysoko zarówno w wymiarze dystansu wobec władzy, jak i w wymiarze unikania niepewności. Hofstede nazywa taką kulturę „pełną biurokracją” i twierdzi, iż jest ona typowa dla kultur latynowskich. W takich kulturach organizacyjnych podporządkowanie się zachodzi raczej wobec jednostek niż wobec reguł. Podwładni są posłuszni szefom, dopóki dostarczają oni nagród, a władze deleguje się pracownikom na podstawie osobistego zaufania. Przypomina to nieco relacje charakteryzujące „rodzinę”, ale taką, która zorientowana jest na władzę.

Wszystkie te zjawiska zachodzą na poziomie kultury narodowej. Hofstede twierdzi, że narodowa i organizacyjna kultura mają odmienną naturę. Ta odmienność wiąże się z odgrywaniem różnych ról przez każdy z przejawów kultury (tj. wartości, rytuały, bohaterowie i symbole – ostatnie trzy można połączyć w kategorii praktyk). Różnice pomiędzy kulturami narodowymi są pochodną przede wszystkim odmiennych wartości. Członkowie różnych organizacji w obrębie danej kultury będą zapewne wyznawać dość podobne wartości. W tej sytuacji różnice w kulturze pomiędzy organizacjami danego narodu określać będzie odmienność praktyk. Różnice w układzie wartości – praktyki wyjaśnia się odmiennymi miejscami socjalizacji każdego poziomu kultury. Wartości wykształcane są głównie wewnątrz rodziny i są wyraźnie podobne w całym narodzie. Praktyk uczymy się w miejscu pracy i dlatego stanowią one element charakterystyczny dla danej organizacji. Kultura zawodowa lokuje się pomiędzy narodową i organizacyjną, oznacza, że prawidłowe wejście do zawodu wiąże się z nabywaniem zarówno wartości, jak i praktyk.

Analizy przeprowadzone przez Geert’a Hofstede wykazały istnienie sześciu czynników będących odzwierciedleniem (postrzeganych) praktyk, które odróżniały od siebie jednostki organizacyjne. Są to³⁵:

³⁵ op. cit.



1. orientacja na zachowanie procedur – orientacja na osiągnięcie wyników (priorytet procedur – priorytet wyników);
2. troska o pracowników – troska o produkcję;
3. przynależność – profesjonalizm (gminność – cechowość);
4. system otwarty – system zamknięty;
5. luźna kontrola – ścisła kontrola;
6. normatywność – pragmatyzm.

W pierwszym wymiarze dbałość o środki (priorytet procedur) jest przeciwstawiana dbałości o cele (priorytet wyników). W kulturach zorientowanych na procedury ludzie uważają, że ich typowymi cechami jest unikanie ryzyka i ograniczone zaangażowanie w pracę, a każdy kolejny dzień nie różni się od poprzedniego. W kulturach zorientowanych na cele ludzie postrzegają siebie jako osoby łatwo przystosowujące się do nowych sytuacji i zaangażowanie w sprawy zawodowe. Każdy następny dzień jest dla nich wyzwaniem.

Wymiar ten silnie skorelowany jest z relacją kosztów osobowych do kosztów materiałowych w budżecie operacyjnym. Każda działalność gospodarcza może być określana jako pracochłonna, materiałochłonna lub kapitałochłonna zależnie od tego, która z tych kategorii stanowi największą część budżetu operacyjnego. Przy stałym zatrudnieniu jednostki pracochłonne są bardziej nastawione na osiągnięcie wyników, jednostki materiałochłonne zaś na zachowanie procedur. Rezultaty działalności pracochłonnej z definicji zależą od zaangażowania i wysiłku ludzi, co sprzyja wytworzeniu kultury nastawionej na wyniki. Wydajność jednostek materiałochłonnych jest bardziej kwestią natury technicznej, a zatem prowadzi do tworzenia kultury nastawionej na zachowywanie procedur.

Nastawienie na wyniki jest również silnie skorelowane z małą absencją w pracy. Dbłość o wyniki jest typowa dla struktur bardziej spłaszczonych, czyli takich, w których dyrektor naczelny ma większy zasięg kontroli bezpośredniej. Specjalizacja i formalizacja są negatywnie skorelowane z nastawieniem na wyniki. Jednostki bardziej specjalistyczne i bardziej sformalizowane są bardziej nastawione na zachowywanie procedur. Przykładem jest firma farmaceutyczna w której trudno wyobrazić sobie by zmieniano priorytet procedur na priorytet celów.



Wymiar drugi określa nastawienie organizacji na dobro pracowników lub nastawienie na wykonanie zadań. W kulturach w których bardziej liczy się dobro pracowników, ludzie mają poczucie, że bierze się pod uwagę ich problemy osobiste, że organizacja czuje się odpowiedzialna za zapewnienie im godziwych warunków życia oraz wszelkie ważne decyzje są podejmowane w grupach lub przez specjalne komitety. W jednostkach w których najważniejsze jest wykonanie zadań, dominuje wrażenie, że bardziej liczy się wykonanie pracy, organizacja jest zainteresowana wyłącznie wynikami osiąganymi przez pracowników i nie dba o sprawy rodzinne i osobiste załogi. Panuje przeświadczenie, że wszelkie decyzje są podejmowane indywidualnie. Bardzo często organizacje, które doświadczyły problemów ekonomicznych – szczególnie gdy wiązały się one ze zwolnieniami grupowymi – są bardziej nastawione na dobro pracowników.

Wymiar ten wykazuje silny związek ze sposobem kontroli jednostki przez organizację macierzystą. Działanie według standardów narzuconych z zewnątrz prowadzi do mniej „dobrodusznej” kultury niż w przypadku gdy są to standardy wewnętrzne.

Wymiar trzeci określa źródło identyfikacji pracowniczej. Może nim być organizacja jako taka (przynależność – gminność) lub grupa zawodowa (profesjonalizm – cechowość). Normy organizacji o kulturach gminnych odnoszą się zarówno do życia zawodowego, jak i prywatnego, czyli, że organizacja, dokonując naboru pracowników, bierze pod uwagę w takim samym stopniu kwalifikacje zawodowe, jak i pochodzenie społeczne czy rodzinne. Panuje przekonanie, że organizacja zatroszczy się o przyszłość pracowników. W organizacjach o kulturach profesjonalnych (cechowych) życie prywatne pracowników stanowi sferę odrębną, nie ma on nic wspólnego z zatrudnieniem pracowników. Do pracy przyjmowanie są oni tylko na podstawie kwalifikacji zawodowych. Gminny typ kultury jest typowy dla organizacji japońskich. Poziom wykształcenia w jednostkach gminnych jest na ogół niższy niż w jednostkach cechowych. Wymiar ten jest bardzo silnie związany z wielkością organizacji. Większe preferują kultury bardziej profesjonalne. Przynależność związkowa jest zazwyczaj mała, a menedżerowie starsi i lepiej wykształceni.

Wymiar czwarty określa organizację mianem systemu otwartego lub systemu zamkniętego. W jednostkach będących systemami otwartymi pracownicy mają przyjazny stosunek do osób nowo przybyłych i osób z zewnątrz. Każdy ma szansę znalezienia w nich swego miejsca



i potrzeba zaledwie kilku dni, aby poczuć się w nowej organizacji jak u siebie w domu. W systemach zamkniętych ludzie zdają się być skryci i zamknięci, nawet wobec współpracowników. Bycie zaakceptowanym wymaga spełnienia szczególnych wymagań stawianych przez nową organizację. Istotą tego wymiaru jest klimat komunikowania się i jest to jedyny wymiar spośród sześciu praktyk, który jest skorelowany z narodowością. Otwarty klimat komunikowania się jest bardzo charakterystyczny dla organizacji holenderskich i duńskich.

Charakterystyczne jest to, że im większy jest udział kobiet w organizacji tym klimat komunikowania jest bardziej otwarty. Im wyższy stopień formalizacji tym kultura bardziej zamknięta.

Wymiar piąty określa siłę wewnętrznych struktur organizacyjnych. W jednostkach o luźnej kontroli panuje przeświadczenie, że nikt nie martwi się o koszty, terminy spotkań traktowane są z dużą beztrąską, a praca jak i sama organizacja są często przedmiotem dowcipów. W jednostkach o ścisłej kontroli do sytuacji przedstawione wcześniej traktuje się dużo bardziej serio. Bardzo często charakterystyczne dla tych kultur jest istnienie niepisanych norm dotyczących ubiorów i zachowań. Ścisłą kontrolą często charakteryzują się jednostki materiałochłonne, a także w organizacjach tych pracownicy mają zwykle niższe kwalifikacje. Większy jest w nich dystans władzy. W jednostkach, które zwiększają swoje zatrudnienie częściej pojawia się luźniejsza kontrola. Co jest bardzo ciekawe w systemach o większej kontroli zaobserwowano dużo wyższą absencję pracowników. Nieobecność w pracy jest w pewnym sensie jednym ze sposobów wyzwalania się spod presji ścisłego systemu kontroli.

Normatywność i pragmatyzm dotyczą kwestii nastawienia na klienta. Jednostki pragmatyczne są zorientowane na rynek, normatywne natomiast wierzą w nienaruszalność zasad. Nawet gdy dzieje się to kosztem osiągniętych wyników w organizacjach normatywnych główny nacisk kładziony jest na prawidłowość przestrzegania procedur organizacyjnych. Etyczne standardy biznesu i uczciwości są tam postrzegane jako niezwykle istotne. W jednostkach pragmatycznych jest zupełnie odwrotnie. Przykładem może być terminal pasażerski SAS. W przeszłości cechował się on podejściem normatywnym wobec swoich klientów, lecz wraz z pojawieniem się konkurencji firma musiała zmienić swoją kulturę organizacyjną. Podejście pragmatyczne jest charakterystyczne dla firm prywatnych.



Z przedstawionych informacji wynika, że różnorodność kultur organizacyjnych najlepiej przedstawiać za pomocą pewnych wymiarów które dla danej organizacji są charakterystyczne. Pozwala to na bardziej szczegółowe wyróżnienie tych kultur. W dużej mierze każda firma ma swoją, jedyną i niepowtarzalną kulturę organizacyjną. Trudność w określeniu tej kultury wynika także z tego, że w jednej organizacji mogą istnieć także subkultury. Większość organizacji ma kulturę dominującą i liczne zbiory subkultur. Subkultury są odbiciem wspólnych problemów, sytuacji albo doświadczeń, z jakimi mają do czynienia ich członkowie. Są one zwykle wyznaczone przez przynależność do działów i przez podziały terytorialne. Na przykład dział zaopatrzenia może mieć kulturę wspólną jedynie dla jego pracowników. Podobnie biuro lub jednostka znajdująca się w geograficznym oddaleniu od miejsca, w którym prowadzi się główne operacje, może przybrać odmienną osobowość.



Wykaz literatury:

1. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997;
2. Blake R. R., Mounton J. S., The managerial grid: key orientations for achieving production through people, Gulf Publishing, Huston 1964;
3. Reddina W. J., How to make your management style more effective, Institut Pengurusan Malaysia, Kuala Lumpur 1992;
4. Blanchard K., Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations, FT Press, New Jersey 2010;
5. Webber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996;
6. Stewart D. M., Praktyka kierowania, PWE, Warszawa, 2002;
7. Stoner J., Freedman E., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997;
8. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Kostera M., Kownacki St., Zarządzanie, Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997
9. Robbins S.P., DeCenzo D.A., Podstawy Zarządzania, PWE. Warszawa 2002;
10. Belbin M., Twoja rola w zespole, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2002;
11. Tuckman B., Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 1965;
12. Leksykon zarządzania, Warszawa, Difin, 2004
13. Hofstede G., Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007