



Centrum Szkolenia i Organizacji
Systemów Jakości
Politechniki Krakowskiej
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe
„Zarządzanie zasobami ludzkimi” ed. 12

Przywódstwo

Anna Staszewska
data: 20.11.2022



Wykłady i ćwiczenia

1. Warunki zaliczenia przedmiotu
2. Przywództwo – istota, funkcje i kierunki rozwoju
3. Menedżer a przywódca, kierownik, menedżer
4. Kluczowe kompetencje menedżerskie
5. Style kierowania
6. Zarządzanie zespołem



Warunki zaliczenia przedmiotu

- Test wiedzy
- Nieobecność na zajęciach
-> uzupełnienie wiedzy
- Aktywność ( : wyższa ocena)
- Kontakt z wykładowcą: a.staszewska@fractalnatura.eu

Warunki zaliczenia przedmiotu

- Zaliczenie przedmiotu:
test wiedzy (jednokrotnego wyboru)
- Kryteria:
- 100-95%: 5,0
- 94-90%: 4,5
- 89-80%: 4,0
- 79-70%: 3,5
- 69-60%: 3,0
- Poniżej 60%: 2,0



Cele przedmiotu

przekazanie kompleksowej wiedzy z przywództwa

Przekazanie wiedzy z zakresu zakresu kompetencji menedżerskich i społecznych,

kształtowanie postaw ukierunkowanych na przewodzenie ludziom



Efekty kształcenia

- potrafi określić funkcje i role lidera,
- potrafi charakteryzować narzędzia zarządzania pracownikami w zespole.
- potrafi formułować własne, dojrzałe opinie dotyczące roli człowieka w rozwoju organizacji.





przywódca

leader

menedżer

kierownik

Podstawowe definicje

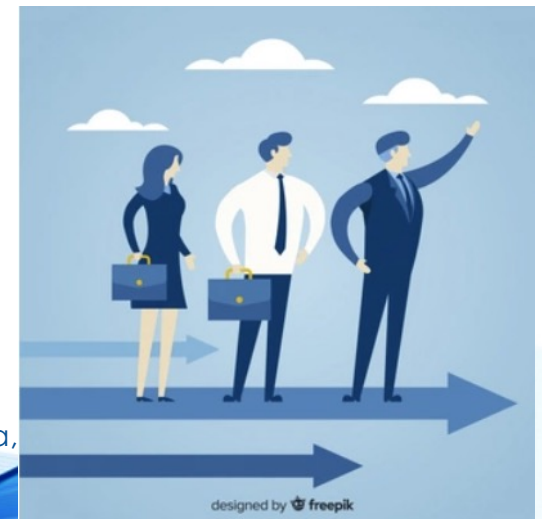
Przywództwo: definicje

- Podejmowanie ryzyka przez przywódcę by osiągnąć zamierzony cel,
- Wymaga posiadania **zestawu cech**, dzięki którym można skłonić podwładnych do realizacji swoich wizji, racji, zamierzeń

Źródło: Gobillout E. , Przywództwo przez integrację, Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcie efektywności i zysku, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008:92.

- Umiejętność i zdolność do wskazywania innym kierunku działania, aktywności, kreowania postaw i zachowań

Źródło: Zarebska A. , Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa, Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik Naukowy nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008: 56.



Podstawowe definicje

Przywództwo: definicje

- zespół naturalnych właściwości człowieka („naturalne przywództwo”, charyzma),
- Umożliwia budowanie zaufania, zjednywania zwolenników,
- wywiera duży wpływ na:
 - otoczenie,
 - grupę ,
 - postawy innych,którzy chętnie poddają się jego woli

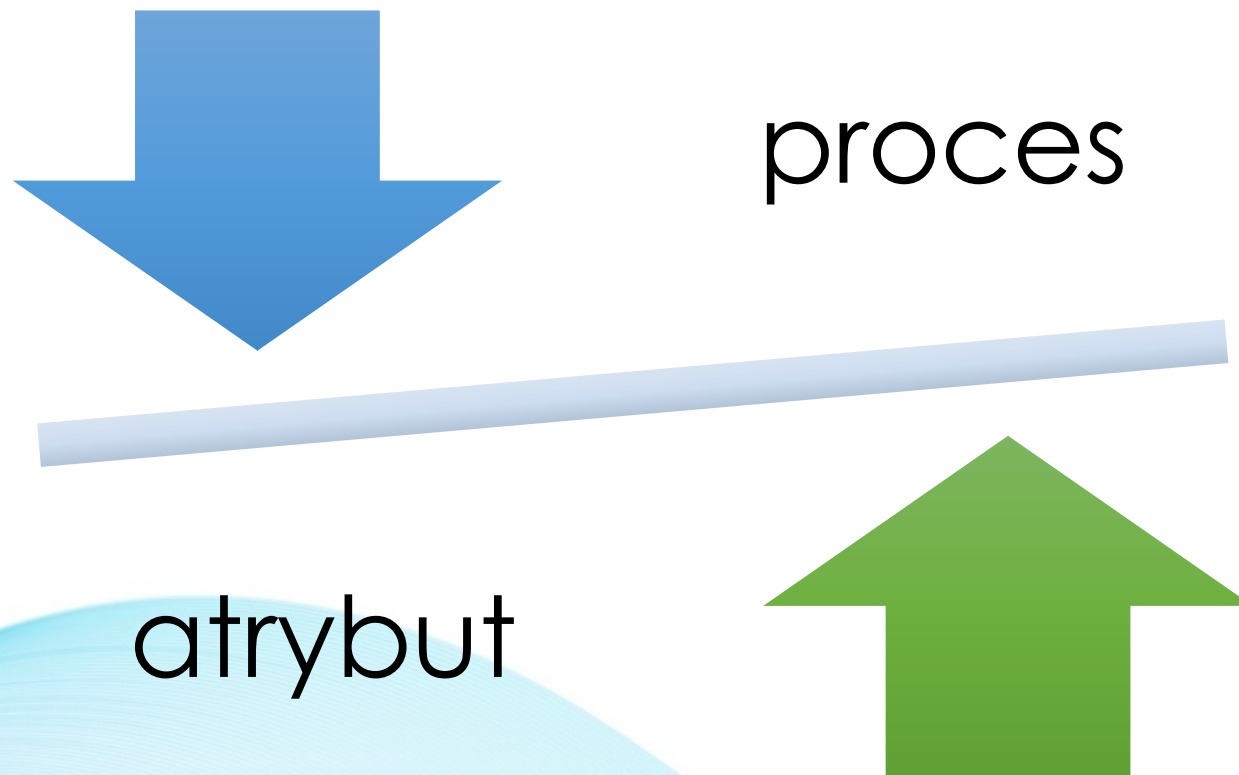


Fot. Andrzej Romański

Źródło: Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006: 228

Podstawowe definicje

Przywódstwo: skuteczny lider wg Stogdill'a



Źródło: Stogdill R.M., Handbook of leadership, New York: The Free Press, 1974:7

skuteczny lider wg Stogdill'a

Nie istnieje uniwersalny zestaw cech, ale...



silne poczucie odpowiedzialności;

koncentracja na realizacji działania

energia i wytrwałość w dążeniu do celu

zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów

wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym

pewność siebie

poczucie tożsamości osobistej

zdolność do akceptacji konsekwencji

radzenie sobie ze stresem

tolerowanie frustracji i opóźnień

wywieranie wpływu na innych

zdolność do oddziaływania na strukturę systemu społecznego (->kontrola)

Podstawowe definicje

Przywódstwo: definicje

- **proces** dzięki któremu ludzie (zespół pracowniczy, grupa) mają czuć powinność robienia tego, co muszą robić;
„nieprzymuszone ukierunkowanie i koordynowanie działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów
- **Właściwość/attribut**, zbiór cech osobowościowych posiadanych przez osoby, które realizują z powodzeniem swoje cele

Źródło: Stogdill R.M., Handbook of leadership, New York: The Free Press, 1974:7



Podstawowe definicje

Przywództwo: definicja wg Griffin'a

Właściwość/**zestaw cech** przypisywanych osobom spostrzeganym jako przywódcy,

Polega na wykorzystaniu wpływu (niepolegającego na przymusie) do:

- budowania celów grupy albo organizacji,
- motywowania zachowań sprzyjających osiągnięciu celów,
- łatwiejszego definiowania kultury grupy lub organizacji.



Podstawowe definicje

Przywództwo: cechy wg M. van Wart

- pewność siebie,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- energia,
- wysoka potrzeba osiągnięcia sukcesów
- chęć ponoszenia odpowiedzialności,
- Elastyczność,
- dojrzałość emocjonalna,
- umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków (rezyliencja),
- chęć służenia innym.

Źródło: van Wart M., Dynamics of leadership in public service: Theory and practice, New York: Armonk, 2011

Podstawowe definicje

Przywództwo: cechy wg Bass'a



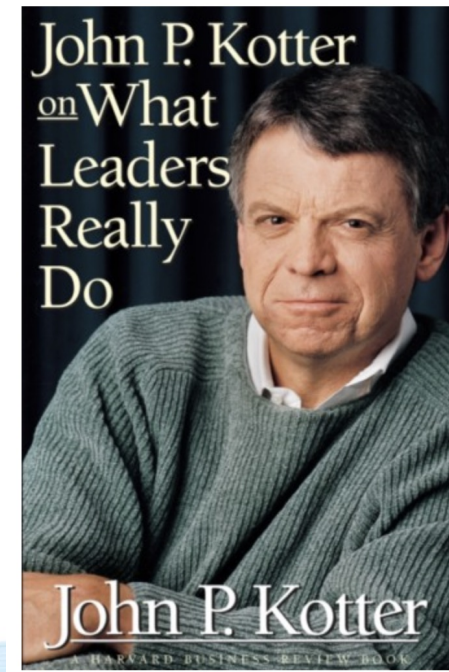
Źródło: Bass B. M., Bass R., The Bass Handbook of Leadership, ed. 4th, Free Press, New York, 2008

Podstawowe definicje

Przywództwo a zarządzanie

„Potrzebujemy nie tylko
mistrzowskiego
zarządzania,
ale potrzebujemy
również światowej klasy
przywództwa”

John Kotter



Podstawowe definicje

Przywództwo a zarządzanie

Przywództwo

- wyznaczanie kierunku
- wprowadzanie zmian
- Relacja wpływu
- przywódcy i zwolennicy
- zamierzone prawdziwe zmiany
- zamierzone zmiany odzwierciedlają wspólne cele
- pozyskiwanie ludzi
- motywowanie i inspirowanie

Zarządzanie

- Planowanie budżetu
- utrzymywanie spójności i porządku
- Relacja władzy
- produkcja i sprzedaż dóbr i usług
- dobra/usługi są wynikiem skoordynowanych działań
- organizowanie i podział pracy
- Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów

Podstawowe definicje

Przywódca a menedżer: kryteria

przywódca myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące i horyzont kwartalnego sprawozdania;

przywódca nie ogranicza swoich zainteresowań do zakresu jednostki, którą kieruje;
chce wiedzieć jak oddziałują na siebie poszczególne człony organizacji i stara się stale poszerzać zakres swoich wpływów;

przywódca przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji;

przywódca posiada szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji;

przywódca nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy.

Źródło: Maxwell J.C., *Być liderem*, Warszawa: Wydawnictwo Medium, 1998.

Podstawowe definicje

Przywódca, kierownik, zarządzający

Poszczególne formy kierowania uzupełniają się, szczególnie, gdy **kierujący**, oprócz kompetencji formalnych, dysponuje **cechami lidera**.

Kluczowym atutem **zarządzającego** jest dysponowanie zasobami, do których zalicza się: kapitał trwały, szanse na jego odnawianie i modernizowanie przez dostęp do nowych technologii

Źródło: Grzywna Z., Zarządzanie, dowodzenie lub kierowanie podmiotem w kryzysie i sytuacjach kryzysowych. Zarys problematyki, Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji HUMANUM 26 (3) 2017

Podstawowe definicje

Przywódca a kierownik

- **Kierownik:** uważa, że , podejmowane przez niego decyzje są opracowane przez organizację, w której pracuje
- **Przywódca** wierzy, że jego wybór będzie **miał wpływ na kształtowanie organizacji, a organizacja wpłynie na otoczenie** -> branżę

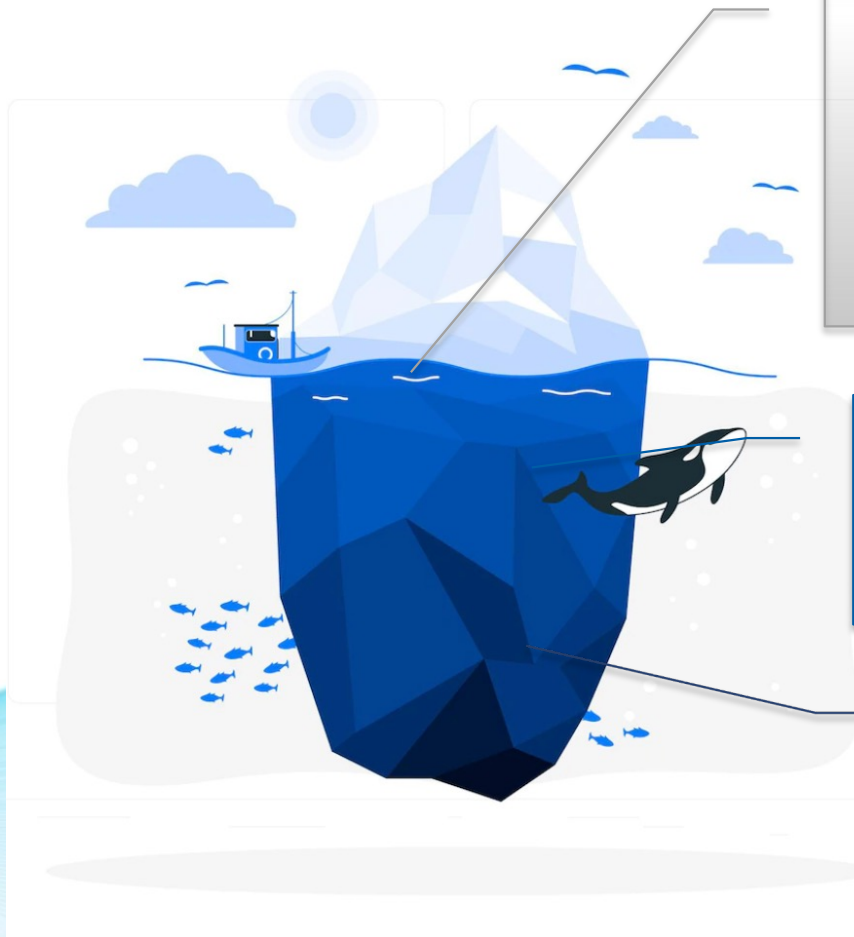


Potencjał społeczny organizacji

- potencjał w danej społeczności/organizacji umożliwiający osiągnięcie celów w oparciu o:



Kultura organizacyjna a potencjał społeczny



Artefakty i symbole

symbole:

konceptualne

(język, anegdoty, legendy)

behavioralne

(dress code, zwyczaje)

materialne

(otoczenie)

Normy i wartości

(wartości + hierarchia w.,
ideologie, wytyczne zachowań,
obowiązki, zakazy)

Podstawowe założenia

(jak pojmowane są:
wizja, otoczenie, praca,
autorytety)

Ćwiczenie 1

Potencjał społeczny organizacji

1. Tworzycie organizację w branży
.....
2. Krótka charakterystyka:
 - a. Zatrudniacie:
 - b. Portfolio usług/produktów:
 - c. Kanały dystrybucji:
 - d. Profil klienta:
1. Ze względu na rozwój organizacji, szukacie nowych pracowników, którzy będą też tworzyć Wasz **potencjał społeczny**

Ćwiczenie 1

Potencjał społeczny organizacji

1. Ze względu na rozwój organizacji, szukacie nowych pracowników, którzy będą też tworzyć Wasz **potencjał społeczny**:

- **Wspólne normy i wartości:**

- Jakież:
Jak je budujecie, utrzymujecie, wdrażacie:

- **Sieć powiązań i kontaktów:**

- Jakież:
Jak je budujecie, utrzymujecie, wdrażacie:

- **Grupowe uczestnictwo:**

- Na czym polega:
- Jak je budujecie, utrzymujecie, wdrażacie:

- **Wzajemne zaufanie:**

- Na czym polega:
- Jak je budujecie, utrzymujecie, wdrażacie:

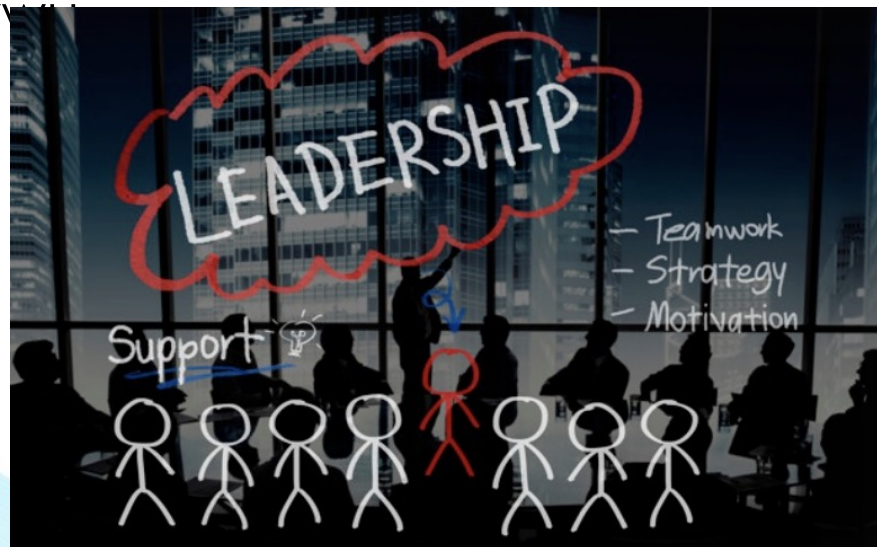
- **Symbole i artefakty:**

- Jakież:
- Jak je budujecie, utrzymujecie, wdrażacie:

Podstawowe definicje

Przywództwo: funkcje

- kreowanie autorytetu,
- utożsamianie i kreowanie wizji i wartości,
- inspirowanie, wywieranie wpływu
- motywowanie zespołu,
- budowanie zespołu,
- zapewnienie dbałości o rozwój swój i zespołu.



Źródło: Rostkowski T.: Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – “przywództwo”,
[w:] Rostkowski T. (red.): Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z
badań. SGH, Warszawa 2006: 16.

Podstawowe definicje

Przywództwo: funkcje

- Opracowanie zadań dla zespołów:
- Zadania te są ważne ze strategicznego punktu widzenia i tylko one znajdują się w zakresie obowiązków.
- Skuteczny przywódca potrafi tak kierować zespołem, by ten nie patrzył na organizację ze swojej perspektywy, ale członkowie zespołu czuli, że tworzą całość i są za nią odpowiedzialni

Źródło: Wageman R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J.R., Zarządzanie zespołami liderów,
Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2012



przerwa

Podstawowe definicje

Przywódstwo: kto nie powinien przewodzić

Osoby, które wyróżnia:

- Brak życzliwości, zrozumienia wobec innych (szorstkość, odpychający styl bycia);
- arogancja, powściągliwość,
- zdradą zaufania i tajemnic;
- nadmierna ambicja;
- nadmierny nadzór, brak umiejętności delegowania obowiązków;
- brak umiejętności budowy spójnego zespołu;
- wybór słabych i nieskutecznych podwładnych;
- trudność w myśleniu strategicznym;
- brak elastyczności w przystosowaniu się, zmiennych warunków i do różnych przełożeń;
- nadmiernym uzależnieniem od swojego mentora.

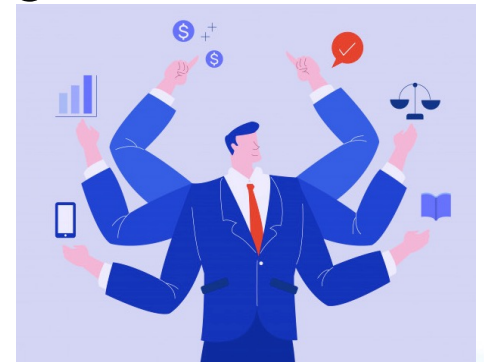
Źródło: Kuc B.R., Zarządzanie doskonałe, Warszawa: Wydawnictwo PWE, 2008

Kompetencje menedżerskie w przywództwie



Kompetencja

- definicja
- zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji, zgodnie z oczekiwanymi standardami.
- dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu
- obejmuje cechy, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonywania pracy,
 - motyw,
 - cechy osobiste,
 - umiejętności,
 - wyobrażenie o sobie,
 - zakres wiedzy wykorzystywany przez jednostkę,
 - postrzeganie roli społecznej



Kompetencje



twarde

oparte o
kwalifikacje

miękkie

poznawcze
językowe
fizyczne
społeczne

Kompetencja

definicja

- obserwowalna i mierzalna wypadkowa ogółu **wiedzy i umiejętności:**

przyswojonych,

opanowanych,

- zastosowanych w praktyce,

wykorzystywanych przez człowieka do rozwiązania problemu zawodowego

Źródło: Mingotaud F., (1994), Sprawny kierownik, techniki osiągania sukcesu, Poltext, Warszawa.



- Stanowi wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązania problemu zawodowego

Nogalski B., Śniadecki J., (2001), Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, OWOPO, Bydgoszcz

Kompetencje

klasyfikacja:

osobiste

Wpływają na:

- sposób **budowania** i jakość relacji z ludźmi
- sposób wykonywania zadań związanych takimi kontaktami.
- Ich poziom decyduje **o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierana wpływu na innych.**

społeczne

wpływają na:

- sposób budowania i jakość relacji z innymi ludźmi
- wykonywania zadań związanych takimi kontaktami.
- Ich poziom **decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierana wpływu na innych.**

zawodowe

- Są związane ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy zawodowej.
- odnoszą się do zakresu konkretnej wiedzy (np. ekonomii, medycznej, finansowej) lub umiejętności (np. obsługa systemów IT).
- Ich poziom **wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź funkcji.**

menedżerskie

- związane z zarządzaniem pracownikami i organizacjami. Dotyczą zarówno miękkich
- Dotyczą miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania.
- Ich poziom **decyduje o skuteczności zarządzania.**

Kompetencje

klasyfikacja:



społeczne	osobiste	menedżerskie	zawodowe
Budowanie relacji	Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość)	Budowanie sprawnej organizacji	Administracja /prowadzenie dokumentacji
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Innowacyjność i elastyczność	Budowanie zespołów	Negocjowanie
Identyfikacja z firmą	Myślenie analityczne	Delegowanie	Orientacja w biznesie
Komunikatywność	Samodzielność	Motywowanie	Procedury – znajomość i stosowanie
Orientacja na klienta	Podejmowanie decyzji	Myślenie strategiczne	Umiejętności IT
Praca zespołowa /współpraca w zespole	Rozwiązywanie problemów	Planowanie	Umiejętności techniczne
Rozwiązywanie konfliktów	Sumienność/rzetelność	Przywództwo	Wiedza zawodowa
Współpraca wewnątrz firmy	Rozwój zawodowy /gotowość do uczenia się	Zarządzanie projektami	Zarządzanie procesami
Wywieranie wpływu	Zarządzanie sobą	Zarządzanie zespołem	Znajomość języków obcych

Podstawowe definicje

Kompetencje kierownicze wg R. E. Boyatzisa

Obszar

• Kompetencje

Cele i zarządzanie zasobami

- orientacja na wydajność, produktywność,
- wykorzystanie koncepcji w celach diagnostycznych,
- wywieranie wpływu na otoczenie

Przywódstwo

- pewność siebie,
- umiejętność komunikacji werbalnej,
- logiczne myślenie,
- konceptualizacja

Zarządzanie zasobami ludzkimi

- wykorzystanie uprawnień z uwzględnieniem potrzeb innych,
- pozytywne nastawienie,
- zarządzanie procesami grupowymi,
- właściwa samoocena

Podstawowe definicje

Kompetencje kierownicze wg R. E. Boyatzisa

Obszar

• Kompetencje

Zarządzanie zespołem

- rozwój umiejętności pracowników,
- korzystanie z uprawnień jednostronnych, spontaniczność

Zdolność do współpracy

- samokontrola, obiektywność postrzegania,
- wytrwałość i zdolności dostosowawcze,
- umiejętność utrzymywania i zacieśniania kontaktów

Wiedza specjalistyczna

- pamięć,
- wiedza specjalistyczna
- Wiedza a trening

Źródło: Bass B. M., Bass R., The Bass Handbook of Leadership, Guilford Press, New York, 2008

Podstawowe definicje

Kompetencje kierownicze wg L. M. i S.M. Spencer

Obszar

• Kompetencje

Osiągnięcia i
działanie

- wywieranie wpływu na innych,
- świadomość organizacyjna,
- budowanie relacji

Wywieranie
wpływu

- wywieranie wpływu na innych,
- świadomość organizacyjna,
- budowanie relacji
- rozwój umiejętności pracowników,
- bycie liderem

Zarządzanie

- asertywność i wykorzystywanie formalnej pozycji,
- praca w zespole i współpraca, kierowanie zespołami

Źródło: Bass B. M., Bass R., The Bass Handbook of Leadership, New York, 2008

Podstawowe definicje

Kompetencje kierownicze wg L. M. i S.M. Spencer

Obszar

• Kompetencje

Osobista efektywność

- samokontrola a samodyscyplina
- pewność siebie,
- elastyczność,
- zaangażowanie w sprawy organizacji

Pomoc i służenie innym

- rozumienie drugiego człowieka,
- nastawienie na obsługę klienta,

Kompetencje poznawcze

- myślenie analityczne,
- myślenie koncepcyjne,
- fachowość zawodowa i menadżerska

Źródło: Bass B. M., Bass R., The Bass Handbook of Leadership, 6th Edition, New York, 2008

Podstawowe definicje

Funkcje kierowniczego przywództwa

Funkcje kierownicze	Kluczowe kompetencje
mentora	1. Rozumienie siebie i innych 2. Skuteczne komunikowanie się 3. Doskonalenie pracowników
moderatora	1. Budowanie zespołów 2. Grupowe podejmowanie decyzji 3. Zarządzanie konfliktami
koordynatora	1. Projektowanie pracy 2. Zarządzanie projektami 3. Zarządzanie interfunkcjonalne
audytora/kontrolera	1. Zarządzanie informacją przez krytyczne myślenie 2. Radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym 3. Zarządzanie podstawowymi procesami

Źródło: Bass B. M., Bass R., The Bass Handbook of Leadership, ed. 4th, Free Press, New York, 2008

Komunikacja a zrozumienie innych

Mapa empatii



Obawy, frustracje

Potrzeby, pragnienia

Komunikacja a zrozumienie innych

Mapa empatii

Warsztat

Cel ćwiczenia:

Identyfikacja i analiza sytuacji zaistniałej w organizacji

Wytyczne:

Opisz niekorzystną sytuację, która zaistniała w Twojej organizacji i zidentyfikuj przyczynę. By lepiej zrozumieć osoby, które w niej uczestniczyły opracuj mapę empatii.

	Charakterystyka
Co myśli?	
Co widzi? (co obserwuje, co dostrzega)	
Co słyszy?	
Co czuje? (jakie są jego potrzeby, co jest dla niego najważniejsze/ ważne, jakie ma emocje?)	
Co robi? (jak działa, jaką ma postawę, jak się zachowuje)	
Jakie są jej obawy, frustracje	
Jakie są jej potrzeby, pragnienia	

Podstawowe definicje

Funkcje kierowniczego przywództwa

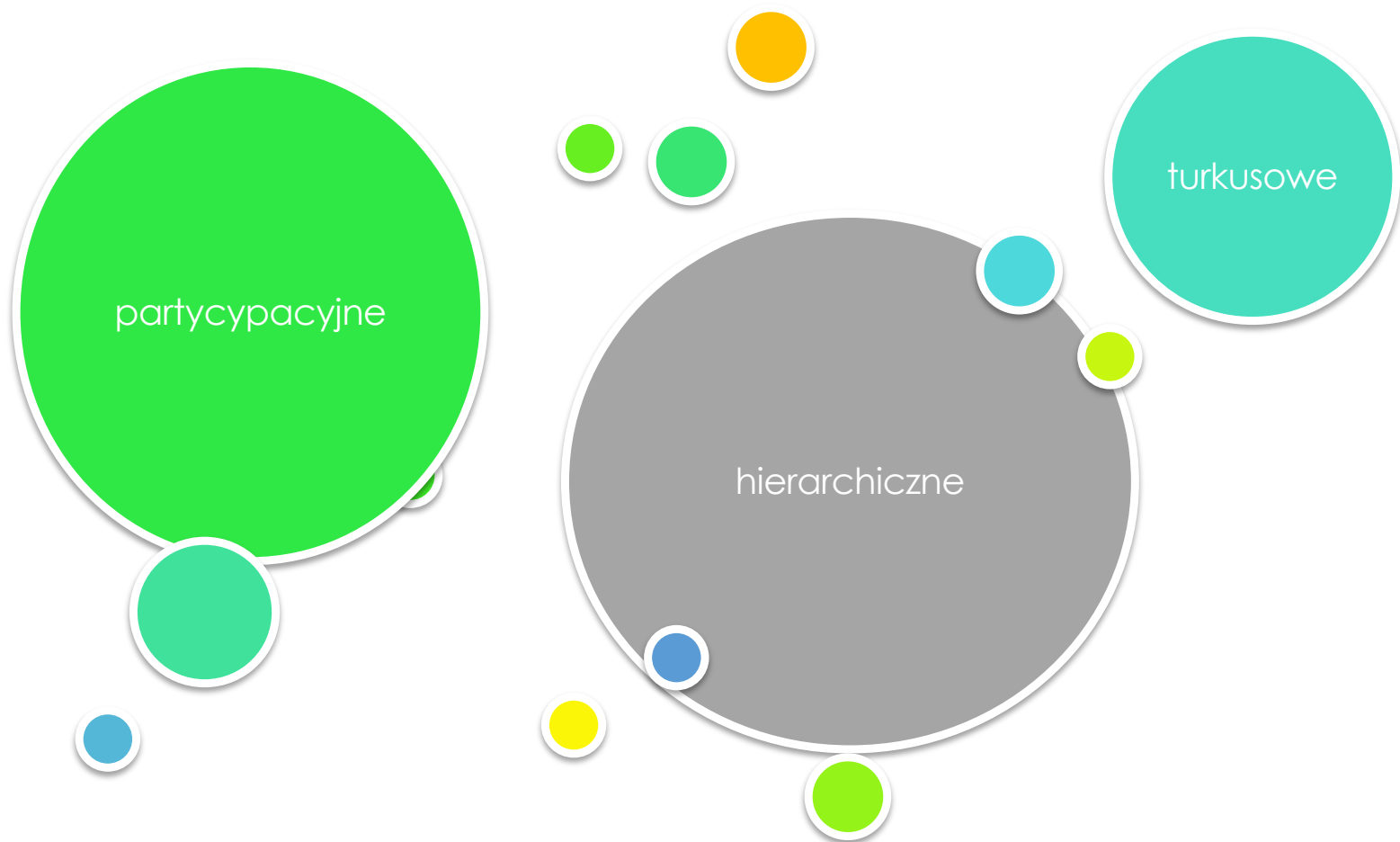
Funkcje kierownicze		Kluczowe kompetencje	
kierującego		1.	Formułowanie i przekazywanie wizji
		2.	Wyznaczanie celów
		3.	Projektowanie i organizowanie
		4.	Zarządzanie organizacją
realizatora		1.	Efektywność osobista
		2.	Dbanie o środowisko wydajnej pracy
		3.	Zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem
pośrednika		1.	Budowanie i utrzymywanie fundamentu władzy
		2.	Negocjowanie umów i zobowiązań
		3.	Przedstawianie koncepcji: skuteczne prezentacje werbalne
innowatora		1.	Akceptowanie zmiany
		2.	Twórcze myślenie
		3.	Zarządzanie zmianą

Źródło: Bass B. M., Bass R., The Bass Handbook of Leadership, ed. 4th, Free Press, New York, 2008

Style kierowania ludźmi



Zachowania przywódców/liderów



Znaczenie kierowników i liderów

Style przywódcze

- Nie istnieje najlepszy styl przywództwa, skutecznego w każdej sytuacji

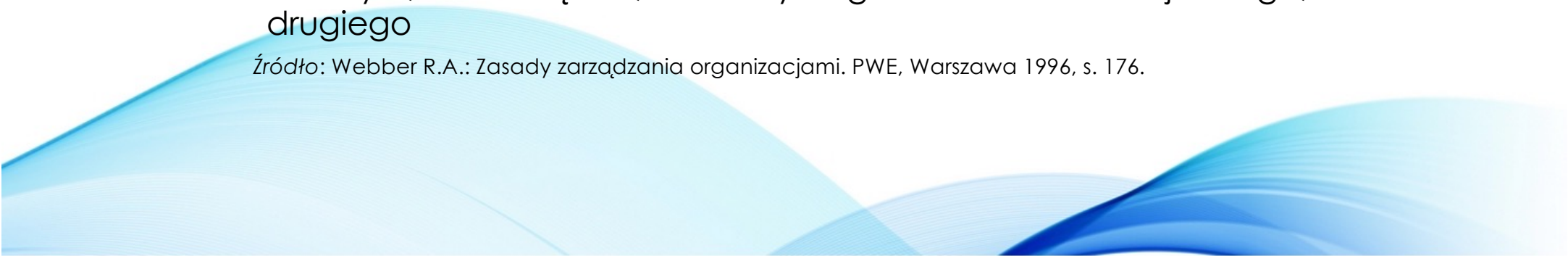
Źródło: Webber R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1996, s. 169.

- typ przywództwa zależy od zadań stojących przed organizacją i cech podwładnych danego przywódcy,

Źródło: Schein E.H.: Przywództwo a kultura organizacji, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997, s. 292.

- skuteczne przywództwo nie polega na tym, że jest się albo twardym, albo miękkim; może wymagać od kierownika i jednego, i drugiego

Źródło: Webber R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1996, s. 176.



Znaczenie kierowników i liderów

Style przywódcze

sytuacyjne

- **Kluczowe determinanty:**
- zakres ingerencji w pracę podwładnych,
- podstawy i sposób wywierania wpływu,
- udział podwładnych w podejmowaniu decyzji,
- elastyczność zachowań kierownika;

osobowościowe

- **Kluczowe determinanty:**
- cechy osobowe,
- postawy psychologiczne,
- poglądy, idee
- filozofia kierowania

osobowościowo-sytuacyjne

Znaczenie kierowników i liderów style przywództwa wg D. Golemana

nakazowy	• wymaga pełnego podporządkowania się: „Rób, co ci każe” • Nieustanne kontrolowanie pracowników
autorytarny/ wizjonerski	• kierownik motywuje pracowników, przedstawiając im pewną wizję – nakłania ich, by za nim podążali, • autorytet budowany na zaufaniu • cele są narzucane pracownikom (często bez tłumaczenia)
afiliacyjny	• kierownik dąży do osiągnięcia harmonii: „Ludzie są ważni”, • pracownicy są priorytetem, • praca w zespołach, budowanie pozytywnych relacji,
demokratyczny	• kierownik poszukuje konsensusu: „Co wy sądzicie?”, • Cele i decyzje ustalane z pracownikami,
procesowy/ normatywny	• zarządzanie przez strach, przez procedury i określone wytyczne – jak zrealizować cel • kierownik narzucający tempo, popycha w kierunku osiągnięcia wysokiej efektywności: „róbcie tak, jak ja robię teraz”,
coaching	• zadania przydzielane na podstawie analizy mocnych i słabych stron pracowników • dla lidera ważny jest rozwój pracowników, • wymaga dużego zaangażowania lidera

Źródło: Hay, McBer: Leadership That Gets Results by Daniel Goleman. "Harvard Business Review", March-April 2000: 81.

Podstawowe definicje

Style kierowania

- względnie stałe i powtarzalne sposoby oddziaływania kierownika na podwładnego

Źródło: Penc J. Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997:427



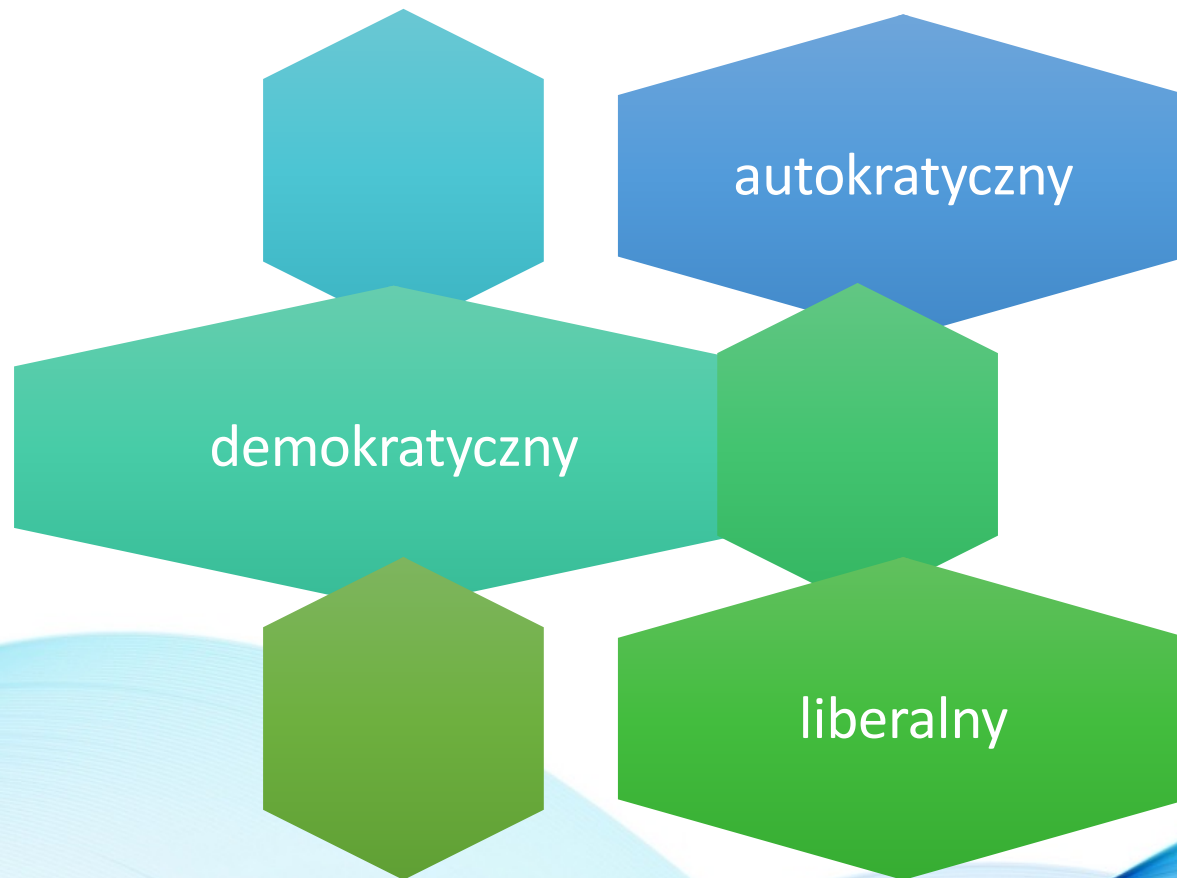
Podstawowe definicje

Style kierowania: jaki wybrać? Co uwzględnić?

- Rozmiar luki kwalifikacyjnej między kierownikiem a podwładnym,
- czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne,
- poziom samodyscypliny i odpowiedzialności podwładnych,
- poziom szczerości motywów i intencji podwładnych,
- Stopień rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych,
- poziom zdeteminowania procesów pracy przez personel i technologię,
- warunki pracy zespołu
- techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy pracowników,
- poziom sprawowania nadzoru nad zespołem,
- poziom zagrożenia nieodwracalności skutków pracy

Podstawowe definicje

Style kierowania



Podstawowe definicje

Style kierowania: autokratyczny

- Cele, sposoby rozwiązywania problemów są narzucane,
- Bezpośredni sposób kierowania (+kontrola aktywności podległych pracowników/jednostek)
- Kierownik wyznacza kierunek zmian i wymusza jego wprowadzanie
- Często pracownicy nie akceptują korekt, niezbędnych zmian,



Podstawowe definicje

Style kierowania: demokratyczny

- kierownik umożliwia dyskusje i stwarza warunki do wspólnego wypracowania sposobów osiągnięcia celów,
- Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji
- Zwiększenie zakresu samodzielności w podejmowaniu decyzji u pracowników i wyrażaniu opinii,
- Kierownik dąży do zwiększenia zaangażowania zespołu w realizacji
- Kształtuje postawy w systemie społecznym organizacji, co sprzyja budowanie kultury pracy i korzystnie wpływa na zwiększenie zaufania w relacjach interpersonalnych,



Podstawowe definicje

Style kierowania: liberalny(nieingerujący)

- kierownik zostawia zespołowi pełną swobodę przy podejmowaniu decyzji, realizacji zadań,
- Jego rolą jest kontrolowanie, czy pracownicy osiągają cele,
- nie ingeruje i nie działa twórczo
- Postawa pasywna przy motywowaniu,
- Zmiany to zło konieczne,
- kierownik nie jest zainteresowany wprowadzaniem ulepszeń, modyfikacji w funkcjonowaniu organizacji.



Podstawowe definicje

Style kierowania: jaki wybrać? Co uwzględnić?

- Rozmiar luki kwalifikacyjnej między kierownikiem a podwładnym,
- czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne,
- poziom samodyscypliny i odpowiedzialności podwładnych,
- poziom szczerości motywów i intencji podwładnych,
- Stopień rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych,
- poziom zdeteminowania procesów pracy przez personel i technologię,
- warunki pracy zespołu
- techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy pracowników,
- poziom sprawowania nadzoru nad zespołem,
- poziom zagrożenia nieodwracalności skutków pracy

Podstawowe definicje

Style kierowania wg R. Likerta

Styl		Autokratyczny	Autokratyczny - życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Charakterystyka	Dbłość o personel	Żadna	Postawa paternistyczna	Dbłość średnia	Wysokim poziom dbłości
	Stosunki przełożony - podwładny	Zupełny brak zaufania	Z dystansem	Bardzo dobre	Serdeczne, pełne zaufania
	Partycypacja	Decyzje podejmuje kierownik	Kierownik akceptuje: sugestie, opinie.	Decyzje konsultowane	Wymiana idei, partycypacja w decyzjach
	System motywacyjny	Strach, sankcje, okazyjne, nagrody	System premiowania, trochę obawy przed sankcjami	Nagradzanie, sankcje okazjonalne	Nagradzanie na podstawie partycypacji
	Atmosfera solidarności	Nie istnieje	Słaba	Dość silna	Bardzo silna

Źródło: W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, :157.

Podstawowe definicje

Style kierowania wg W. J. Reddin'a

Strefa niskiej efektywności	Strefa wysokiej efektywności
styl bierny: •zupełnie nieefektywny, •Bierna postawa kierownika w stosunku do podwładnych i do wykonywanych zadań	styl biurokratyczny: •ściśle przestrzega przepisów, •Orientacja wyłącznie na efektywność •niezorientowany na zadania i na ludzi,
styl altruistyczny: •dba o przyjazną atmosferę, •Rozwiązuje problemy, zapobiega konfliktom, •akceptuje słabą wydajność, •zorientowany na kontakty międzyludzkie	styl promocyjny/otwarty: •sporo czasu poświęca ludziom, ale w tym motywuje ich do pracy, •preferuje efektywność + orientację na ludzi

Źródło: Potocki A., Zachowania organizacyjne, Difin, Warszawa 2005: 215.

Podstawowe definicje

Style kierowania wg W. J. Reddin'a

Strefa niskiej efektywności	Strefa wysokiej efektywności
styl autokratyczny: •Orientacja na osiągnięcie celów, realizację zadań, •Brak troski o zespół	styl autokratyczny-życzliwy: •Stawia wymagania, ale liczy się z ludźmi ich cechami, •ale nastawiony jest na kontakty z ludźmi + efektywność,
styl kompromisowy/ugodowy: •łagodnie motywuje ludzi do pracy, •Kompromis jako narzędzie do osiągnięcia celów	styl realizacyjny/dyrektorski: •zorientowany na zadania i ludzi + na efektywność. •silnie zaangażowany w sprawy personelu, realizację zadania, co stwarza mocną motywację do pracy, •dobrze zna podwładnych ich stymulować do pracy

Podstawowe definicje

Ćwiczenie: Który styl zarządzania wybrać?

Przywództwo: który styl wybrać?

Praca w grupach: po przyporządkowaniu do danej grupy – kliknij „join”.

Jeśli masz pytania – wróć na kanał główny

Czas realizacji ćwiczenia: 30 min

Czas prezentacji efektów: 3-5 min na grupę

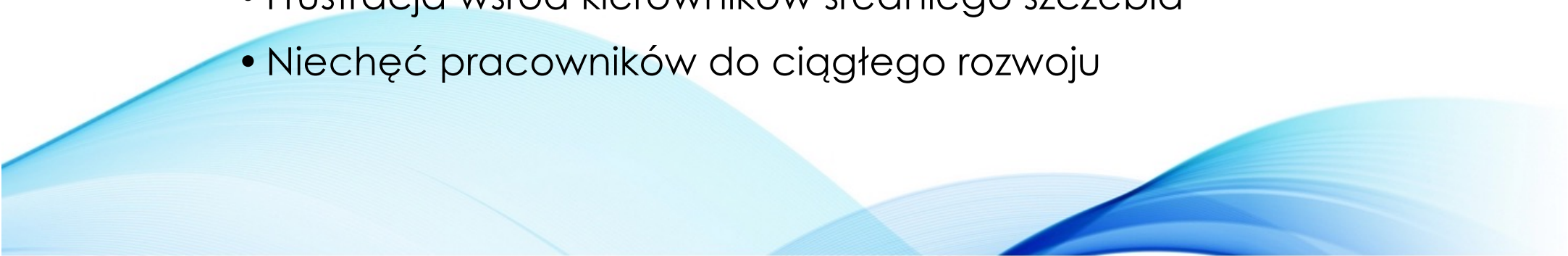
Wytyczne:

Na podstawie charakterystyki stylów kierowania, dobierz do sytuacji ten, który uznasz za najbardziej skuteczny w danej sytuacji:



Symptomy złego zarządzania

- Kierownicy boją się podejmować nowych wyzwań
- Dobrzy pracownicy niechętnie pracują poza macierzystą firmą
- Działy nie wykazują woli współpracy w firmie
- Dużo pomyłek popełnianych przez kierowników i pracowników
- Frustracja wśród kierowników średniego szczebla
- Niechęć pracowników do ciągłego rozwoju



Znaczenie kierowników i liderów

Kluczowe zadania lidera wg autorów

Katzenbach J.R., Smith D.K

- Nacisk na podtrzymywanie i aktualizowanie celów i kierunku działań,
- budowanie zaangażowania i wzajemnego zaufania
- Identyfikacja i rozwijanie umiejętności członków zespołu, nacisk na różnorodność
- Kontakt z otoczeniem zewnętrznym i eliminowanie zagrożeń,
- zapewnienie swobody działania
- wykonywanie realnej pracy

Hackman J.R.

- Dbłość o komfortowe warunki pracy zespołu
- Delegowanie jasno sformułowanych zadań,
- Zapewnianie zasobów niezbędne do ich wykonania zadań,
- tworzenie i utrzymanie zespołu jako jednostki organizacji osiągającej wyniki
- dobór zespołu na podstawie umiejętności i potencjału (różnorodność),
- wspieranie zespołu w drodze do sukcesu (coaching, mentoring)

Źródło: Katzenbach J.R., Smith D.K., 1993, The Wisdom of Teams, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts; Hackman J.R. (red.), 2002, Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business School Press, Boston

Znaczenie kierowników i liderów w procesie zmian: Kluczowe zadania lidera wg autorów

Gellert M., Nowak C

- Lider jako moderator pracy w zespole,
- Zarządza konkretnym zadaniem/projektem,
- Odpowiada za osiągnięcie celów,
- Odpowiada „przedsiębiorczą” realizację zadań,
- Wspólnie z zespołem szuka rozwiązań, uwzględniając: stosunek nakładu pracy do korzyści

Adler P., Heckscher Ch., Prusak L.,

- Definiuje wspólne cele i je wdraża,
- przestrzega etyki kontrybucji,
- tworzy procesy, zapewniające realizację zadań/projektu/zmiany,
- buduje system, oparty na współpracy

Źródło: Gellert M., Nowak C., 2008, Zespół, GWP, Gdańsk; Adler P., Heckscher Ch., Prusak L., 2012, Jak zbudować firmę, nastawioną na współpracę, „Harvard Business Review Polska”, nr 108/02.

Znaczenie kierowników i liderów

Role menedżerów

- **Realizowanie zadań:**

- Lider odpowiada czy zadanie zostało wykonane i w jaki sposób.
- W przypadku niepowodzenia: pojawiają się negatywne emocje: frustracja, dysonans, krytyka, a dezintegracja grupy,

- **Utrzymanie efektywnych stosunków:**

- własne z członkami zespołu oraz między poszczególnymi osobami w zespole.
- Są efektywne, gdy przyczyniają się do realizacji zadania.
- Podział:

Dotyczące całego zespołu

Dotyczące poszczególnych członków zespołu

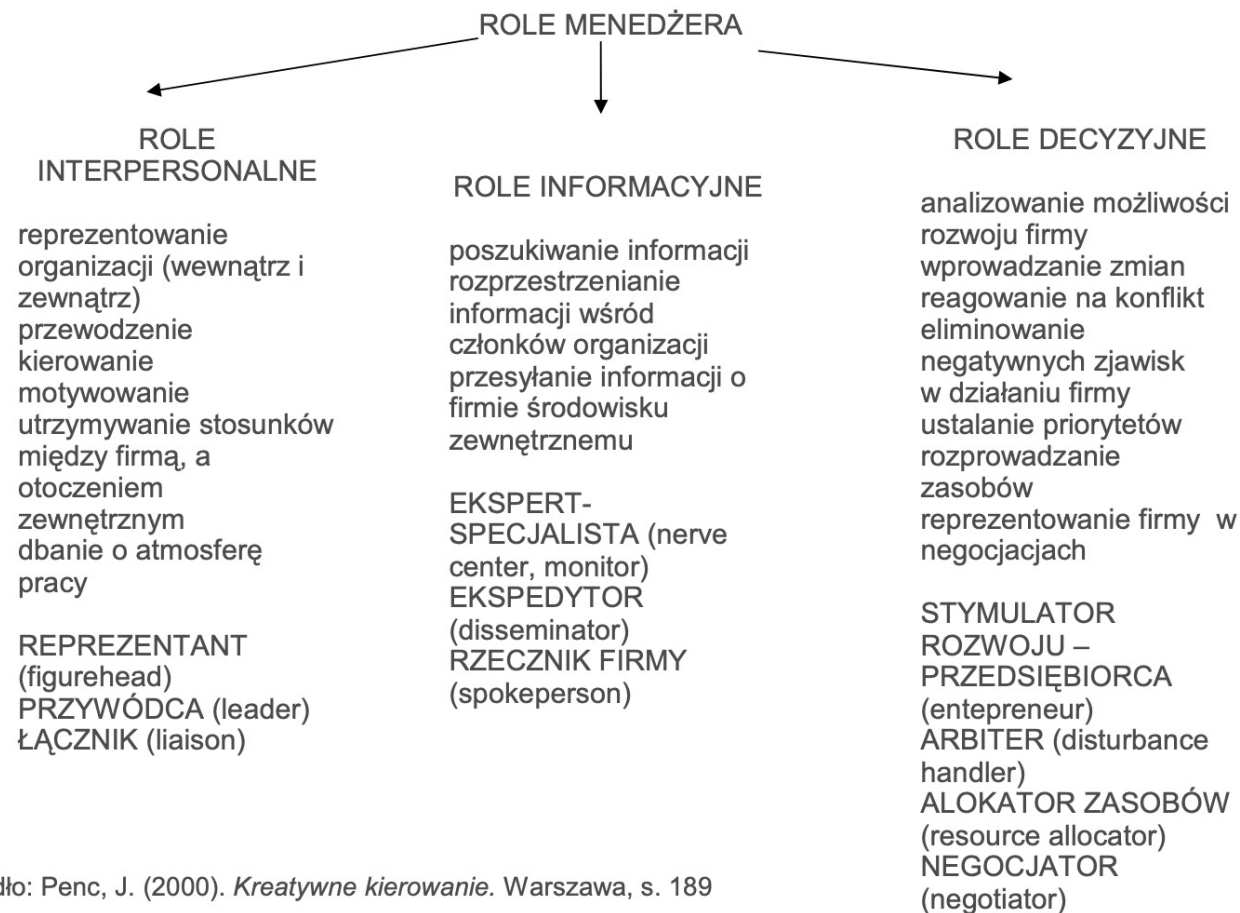
Znaczenie kierowników i liderów

typy zachowań menedżerów

<i>Utopijny wizjoner</i>	Wymagający wobec innych, ma dużo pomysłów, które nie zawsze są realne
<i>Reformator</i>	Kreatywny ale w racjonalnym wymiarze, uwzględnia rzeczywistą sytuację, możliwości
<i>Analityk</i>	Analizuje otoczenie, kalkuluje, by działania były realne do wykonania i pożyteczne
<i>Moderator</i>	Unika konfliktów, szuka kompromisowych rozwiązań
<i>Energiczny człowiek czynu</i>	Energiczny i bezwzględny we wprowadzaniu zmian
<i>Ostrożniś</i>	Dobry planista, ale w warunkach bezpiecznych

Znaczenie kierowników i liderów

Role menedżerów

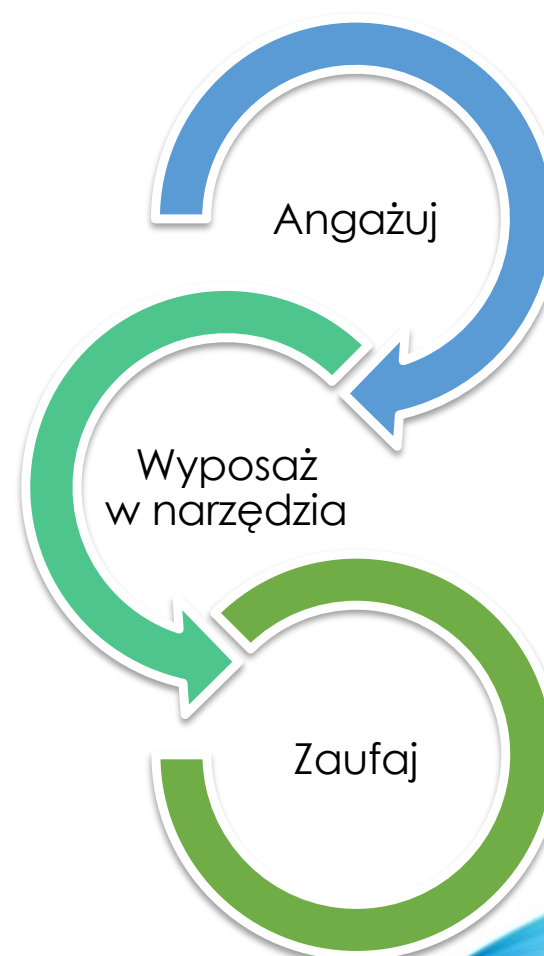


Źródło: Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie*. Warszawa, s. 189

Zarządzanie zespołem



Zarządzanie zespołem delegowanie zadań



Zarządzanie zespołem

Delegowanie zadań: pytania pomocnicze

- Czy w zrozumiały sposób przekazuję informacje co to za zadanie? Na czym polega?
- Czy wyznaczam granice, ramy realizacji zadania (czas, budżet, zasoby, metody pracy)?
- Czy przekazuję, jak zadanie ma być wykonane (procedury, działania)?
- Czy osoba oddelegowana do zadania:
 - ma wystarczające umiejętności, by je zrealizować?
 - autorytet/władzę by je wykonać?
 - wystarczające zasoby, by je wykonać?
 - wie, jak ma wyglądać ostateczny rezultat?
 - wie, na kiedy musi wykonać zadanie?
 - wie, jak często chcę otrzymywać informacje o postępach?
 - Wie, co oznacza postęp?
- Czy to zadanie jest zbyt ryzykowne, by przekazać je dalej?

Zarządzanie zespołem

Delegowanie zadań: kiedy rozdzielać ponownie?

Jeśli obserwujesz:

- Przytłoczenie zobowiązaniami
 - Częstą pracę po godzinach
 - Zabieranie pracy do domu
 - Przemęczenie, brak czasu na wypoczynek
 - Brak zapału zespołu
 - Pracownicy często pytają Cię co mają robić
 - Potrzebę częstej i skrupulatnej kontroli pracowników
 - Zaniedbanie celów długookresowych
 - Gaszenie pożarów
 - Więcej błędów niż dotychczas
- 

Zarządzanie zespołem

Komunikacja: definicja

- Rozumiany jako zrozumiałą, przejrzystą i partnerską komunikację urzędową.
- Dlaczego warto go stosować?



poprawa komfortu życia odbiorców usług

wyższa świadomość obywatelska

budowanie spójnych wartości i języka komunikacji

przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu

Komunikacja w zespole: techniki wspierające aktywne słuchanie

- **Parafrazowanie** – wspiera procesy komunikacji dwustronnej, można zweryfikować na ile zrozumiany jest komunikat.
- **Odzwierciedlenie** – dostosowanie języka do języka rozmówcy, daje informację rozmówcy, że rozumiemy jego odczucia, intencje.
- **Klaryfikacja** – wspiera skupienie się na najważniejszych momentach rozmowy. Rozmówca koncentruje się na najważniejszym przekazie. Pomaga uporządkować chaotyczne wypowiedzi.

- z tego Pani mówi, rozumiem/wynika, że ...
- jeżeli dobrze zrozumiałem, to ...
- rozumiem, że ...
- czyli chodzi o ...

- z Pana tonu wnoszę, że jest Pan zadowolony?
- Po Pani uldze w głosie, rozumiem, że to dobre rozwiązanie?
- Rozumiem Pana wzburzenie/niepokój...

- z tego, co zostało powiedziane, wynika, że ...
- podsumowując ...
- czyli, należy pamiętać o następujących sprawach.....
- z naszej rozmowy płyną następujące wnioski i ustalenia ...
- czy to znaczy, że

Komunikacja w zespole: techniki wspierające aktywne słuchanie

- **Podsumowanie** – wspiera procesy klarowania wypowiedzi i skupiania się na najważniejszych jej elementach. jest komunikat.
- **Zachęta** – pozwala na wysyłanie komunikatu: jestem zainteresowany rozmową (głównie przez różne gesty, potakiwanie głową).
- **Dowartościowywanie** – pozwala na wysłanie komunikatu: jesteś dla mnie ważny, to, co mówisz jest ważne.
- **Zadawanie pytań**

• podsumowując...

- Dziękuję za podzielenie się tymi informacjami
- To ważna kwestia, którą poruszasz

Zarządzanie zespołem

Komunikacja w zespole: techniki wspierające aktywne słuchanie

- Zastanów się, czy są inne realne rozwiązania
- Zorganizuj przestrzeń – na ile to możliwe obie strony powinny być w bezpośrednim kontakcie
- Zadbaj o morale pracowników: przypomnij najważniejsze wartości, odwołaj się do innych sukcesów
- Pokaż, że dla Ciebie też jest to trudne – rezonuj emocje, wyraż swoje emocje
- Daj czas i przestrzeń na ich zaakceptowanie
- Spotkanie zawsze zakończaj pozytywnym akcentem –okaż wsparcie
- Stwórz przestrzeń na rozmowy indywidualne



Zarządzanie zespołem

Komunikacja w zespole: techniki wspierające aktywne słuchanie

Warsztat:

Cel ćwiczenia:

Zastosowanie poszczególnych narzędzi aktywnego słuchania w konkretnych sytuacjach.

Wytyczne:

Zastanów się, jakie narzędzia aktywnego słuchania warto zastosować w opisanych niżej sytuacjach



Zarządzanie zespołem

Komunikacja w zespole: techniki wspierające aktywne słuchanie

Warsztat:

Sytuacja	Narzędzie
Pracownik wchodzi o Twojej firmy błady i zdenerwowany. Chcesz zidentyfikować przyczynę jego problemu i mu pomóc.	
Zlecasz podwładnemu zadanie, którego do tej pory nie wykonywał. Podczas rozmowy chcesz podsumować pierwsze jego działania.	
Jeden z pracowników poprosił Cię o rozmowę. Ze względu na jego sytuację rodzinną. Proponujesz, by przez następne dni pracował zdalnie. W tym celu wspólnie ustalacie zasady współpracy.	
Jesteś świadkiem eskalacji konfliktu między dwoma pracownikami. Słyszysz podniesiony głos, wymianę szybkich zdań. Ponieważ jesteś liderem chcesz pomóc rozwiązać konflikt	

Zarządzanie zespołem: test Belbina

Role w zespole

Z

Kierownik/koordynator

- Naturalny lider
- Zarządza pracą zespołu
- Opracowuje cele
- Inteligencja emocjonalna
- Asertywny ,
- Słucha – działa

Z

Lider

- Pobudza do działania
- Zorientowany na działania
- Lubi wygrywać
- Wspiera pomysły
- Pewny siebie
- Niecierpliwy w osiąganiu rezultatów

Z

Pomysłodawca
(roślinka, siewca)

- Generuje pomysły
- Podejście naukowe, Może mieć własne pomysły i argumenty by je poprzeć
- Czasem destruktywnie krytyczny albo zbyt optymistyczny

W

Sędzia

- Juror zespołu
- Zorientowany na szczegóły
- Lubi klarowne sytuacje
- Analityczne podejście
- Najlepiej przwimuie liczbowe argumenty

Zarządzanie zespołem

Role w zespole

W

Pracownik firmy/zespołu
– wsparcie

- Zorientowany na zespół
- Nie lubi konfliktów
- Zachęca do generowania pomysłów
- Lojalny
- Mało innowacyjny
- Umiejętności organizacyjne

Z

Badacz zasobów

- Duża wiedza na temat organizacji
- Szeroki zasięg kontaktów
- Praktyczny
- Łatwo się nudzi
- Niedokładny

W

Pracownik zespołu/firmy –
praktyczny organizator

- Działa operacyjnie
- Systematyczny
- Przedkłada pomysły na praktyczne zadania
- Nie lubi nagłych zmian/niepewności
- Mało innowacyjny

W

Kontroler

- Skoncentrowany na szczegółach
- Znamca i fan procedur
- Może być destruktywnie krytyczny
- Nie lubi niepewności

Zarządzanie zespołem

Jaki zespół do:



Zarządzanie zespołem
Jaki zespół do:



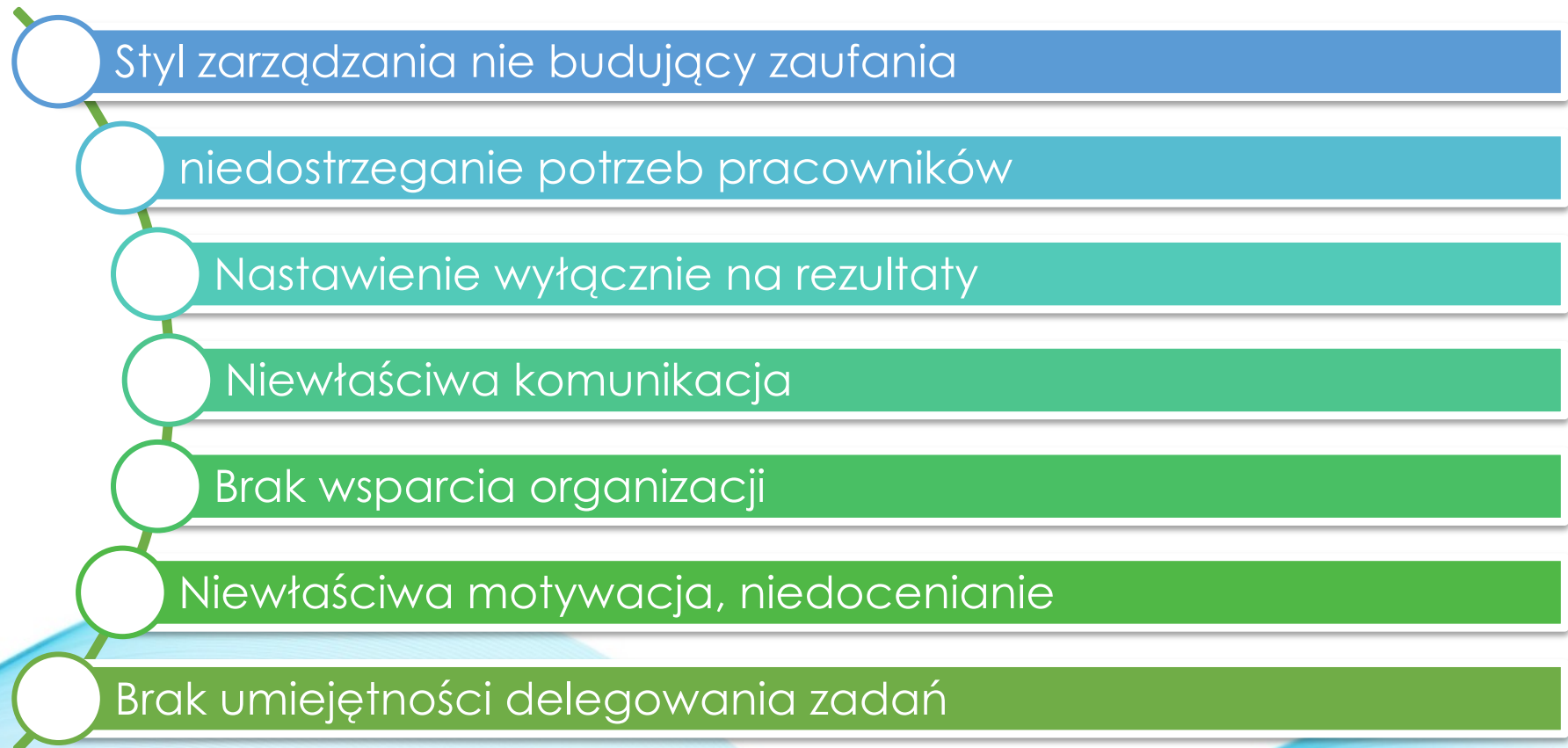
Zarządzanie zespołem

Jaki zespół do:



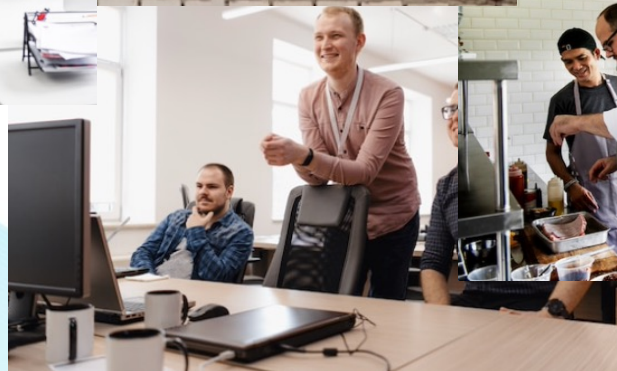
Zarządzanie zespołem

Kluczowe błędy

- 
- 1 Styl zarządzania nie budujący zaufania
 - 2 niedostrzeganie potrzeb pracowników
 - 3 Nastawienie wyłącznie na rezultaty
 - 4 Niewłaściwa komunikacja
 - 5 Brak wsparcia organizacji
 - 6 Niewłaściwa motywacja, niedocenianie
 - 7 Brak umiejętności delegowania zadań

Przywództwo

A employer branding



Zachowania organizacyjne

A employer branding



Zachowania organizacyjne

A employer branding



The diagram consists of a large light blue semi-circle on the left. Overlapping its right edge is a smaller green semi-circle. To the right of these shapes is a white rectangular box with a thin blue border. This box is divided into two horizontal sections by a green line. The top section is labeled 'zewnątrzny' and contains a bulleted list of external employer branding activities. The bottom section is labeled 'wewnętrzny' and contains a bulleted list of internal employer branding activities.

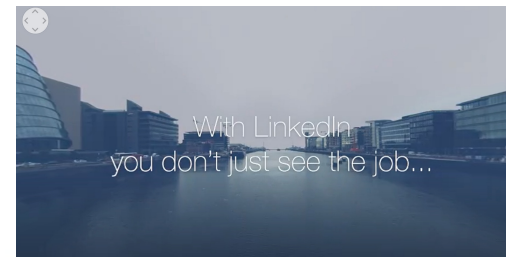
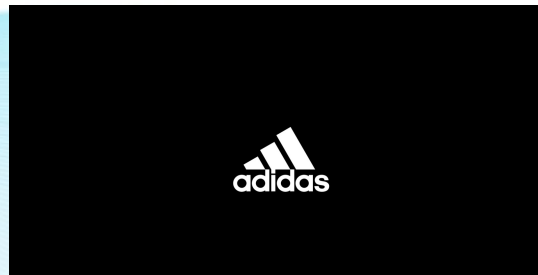
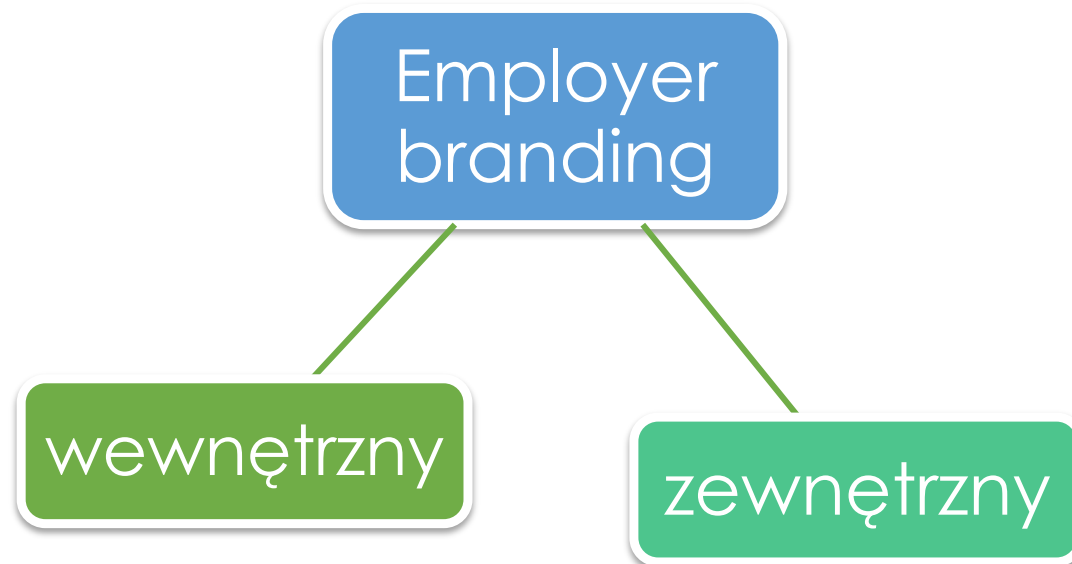
zewnątrzny

- informacja poza organizację!
- działania wizerunkowe,
- działania rekrutacyjne
- procesy na zewnątrz otoczenia

wewnętrzny

- rynek pracy
- procesy na rynku pracy
- pracodawca jako właściciel dóbr: miejsca pracy, wartości organizacji, wynagrodzenia dla pracowników, premii itp.
- pracownik to klient
- komunikacja!

Zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa employer branding - koncepcja



Zachowania organizacyjne
A employer branding



Zachowania organizacyjne

A employer branding: badania



METODOLOGIA BADANIA

Badanie Employer Branding w Polsce jest przeprowadzane przez HRM Institute od ośmiu lat.

Jest kompleksowym badaniem, analizującym działania employer brandingowe pracodawców w Polsce. Dzięki badaniu możemy dowiedzieć się, jak zmienia się podejście do employer branding w polskich organizacjach oraz jakie wyzwania stoją jeszcze przed firmami w tym obszarze. Możemy także zapoznać się z trendami związanymi z kształtowaniem wizerunku pracodawców, które będą miały znaczenie w najbliższym czasie.

Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI i **trwało od kwietnia do maja 2019 roku**. Link do ankiety był skierowany do polskich pracodawców, a w szczególności do przedstawicieli działów HR, EB, marketingu i komunikacji odpowiedzialnych w firmach za działania employer brandingowe.

Respondenci reprezentowali firmy z różnych branż, a najliczniejszą grupę stanowiły sektory: informatyczno-technologiczny (16%), produkcyjny (12%), bankowy (6%), handel detaliczny (6%) oraz reklama/marketing i usługi finansowe (po 5%).

Grupa badawcza obejmowała organizacje różnej wielkości: od małych 1-10 pracowników (6%), 11-100 pracowników (22%), przez większe 101-500 pracowników (30%), 501-1000 pracowników (11%), aż do bardzo dużych firm: 1001-5000 pracowników (19%); 5000 i więcej (13%).

W tegorocznej edycji badania **wzięło udział 609 przedstawicieli firm z całej Polski**.



609
Ankiety

Zachowania organizacyjne

A employer branding: badania

METODOLOGIA

W pierwszym kwartale 2016 roku przeprowadziliśmy sondaż, którego celem było zbadanie, w jaki sposób pracodawcy w Polsce wykorzystują swoją markę w procesie rekrutacji i zatrudniania.

Na podstawie przeprowadzonego badania stworzyliśmy raport, który, mamy nadzieję, pomoże firmom lepiej zarządzać swoim wizerunkiem. Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI w dniach od 1 lutego do 25 marca 2016 roku. Zaproszenia do udziału w badaniu wysłaliśmy głównie do profesjonalistów związanych z branżą HR i employer branding. Otrzymaaliśmy 462 odpowiedzi, które można było wykorzystać w analizie danych.

W trakcie badania zapytaliśmy respondentów o wszystkie istotne kwestie związane z budowaniem i zarządzaniem marką pracodawcy, takie jak: definiowanie zakresów odpowiedzialności, stopień zaawansowania prac nad strategią, budżet, kanały komunikacji oraz sposoby mierzenia efektywności

działań związanych z zarządzaniem marką pracodawcy. Ponadto uczestnicy badania wskazali w ankiecie, która z firm w Polsce i na świecie według nich najlepiej zarządza marką pracodawcy i na tej podstawie przygotowaliśmy unikalny ranking.

Każdego z uczestników badania zapytaliśmy również o rodzaj zajmowanego stanowiska, wielkość firmy, w której jest zatrudniony, branżę oraz posiadane kompetencje i wiedzę z obszaru employer branding. Szczegółowy profil respondenta znajduje się na stronie 22 raportu.

Na użytek raportu respondenci zostali podzieleni na dwie grupy: firmy posiadające zdefiniowaną strategię wizerunkową oraz pozostałe firmy. Mamy nadzieję, że porównanie odpowiedzi uzyskanych od tych dwóch grup będzie stanowiło cenną informację dla czytelników naszego raportu.

PARTNERZY



Zachowania organizacyjne

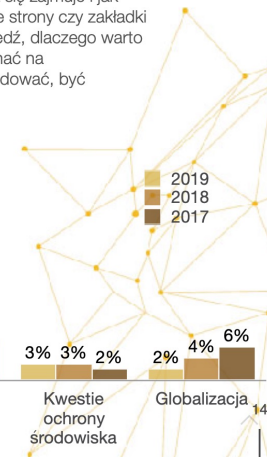
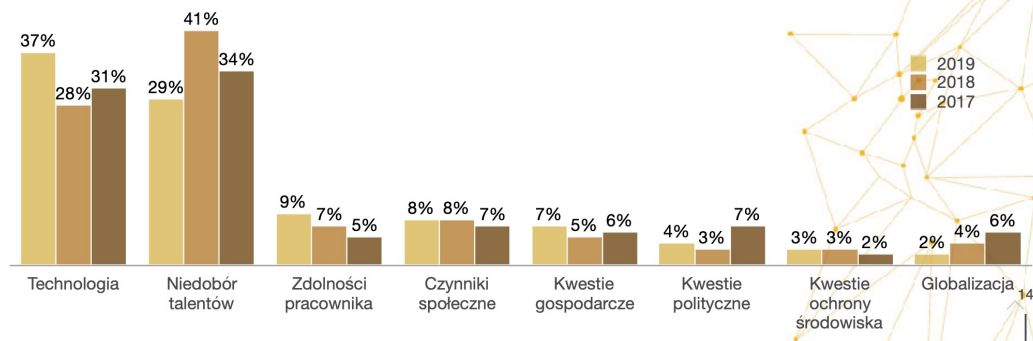
A employer branding



JAKIE CZYNNIKI BĘDĄ MIAŁY WPŁYW NA BIZNES W NAJBLIŻSZYM CZASIE?

W tym roku to technologia, a nie brak talentów została uznana za pierwszy czynnik, który będzie miał wpływ na biznes w ciągu najbliższych dwóch lat. Jakiego rodzaju czynniki technologiczne można tu uwzględnić? Z jednej strony sztuczna inteligencja, boty, aplikacje coraz częściej są wykorzystywane w procesach rekrutacji. Z drugiej strony czasem sporym wyzwaniem dla kandydatów jest znalezienie informacji o tym, czym firma się zajmuje i jak wygląda praca w tej organizacji. Dlatego priorytetem powinno być stworzenie lub zaktualizowanie strony czy zakładki karierowej i ogłoszenia o pracę. Ważne jest przy tym nie tylko to, żeby kandydat znalazł odpowiedź, dlaczego warto aplikować do tej firmy, ale także podawanie treści w taki sposób, by łatwo było się z nimi zapoznać na urządzeniach, z których korzystają odbiorcy (przeważnie smartfony). Strony muszą się szybko ładować, być responsywne, przyjazne użytkownikowi i łatwe do nawigowania.

Raport Employer Branding w Polsce 2019 | HRM Institute



Zachowania organizacyjne

A employer branding

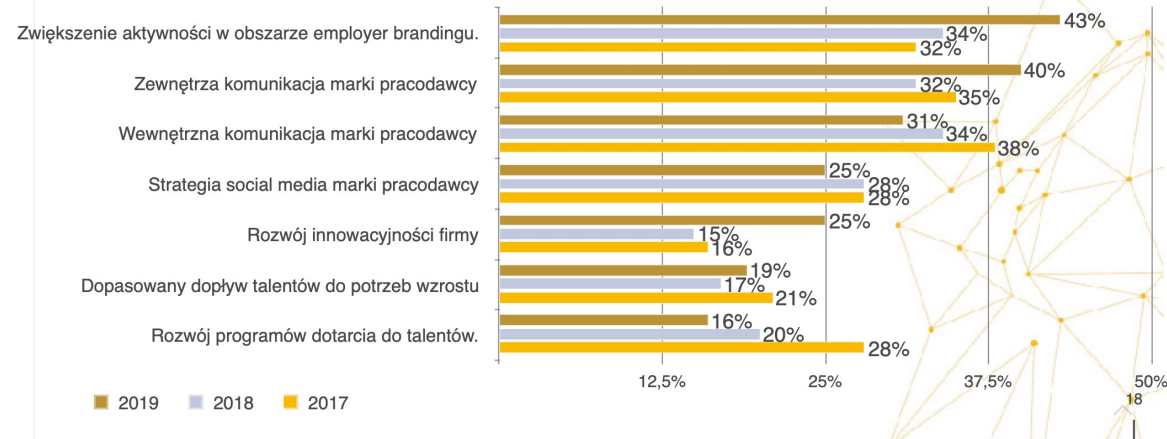


INWESTYCJE PRACODAWCÓW W EB

Porównując odpowiedzi na to pytanie na przestrzeni ostatnich trzech lat warto zauważyć, że najbardziej zwiększyła się chęć inwestowania w trzy obszary: ogólne **zwiększenie aktywności w obszarze EB (o 9% w stosunku do 2018 r.)**, **zewnętrzną komunikację marki pracodawcy (wzrost o 8%)**, a także **rozwój innowacyjności firmy (wzrost aż o 10%)**.

W ocenie badanych znacznie zmniejszyła się potrzeba zainwestowania **w rozwój programów dotarcia do talentów (spadek o 12% w ciągu dwóch lat)**.

Raport Employer Branding w Polsce 2019 | HRM Institute



Zachowania organizacyjne

A employer branding

Zewnętrzne kanały komunikacji są używane w procesie zarządzania marką pracodawcy



Zachowania organizacyjne

A employer branding

Czy twoja firma posiada zdefiniowaną strategię employer brandingową?

Tak, moja firma posiada jasno zdefiniowaną strategię employer brandingową	18%
Tak, moja firma posiada zdefiniowaną strategię employer brandingową, ale wymaga zmiany	24%
Nie, ale pracujemy nad strategią	21%
Nie, ale planujemy zacząć pracę nad strategią	20%
Nie posiadamy strategii employer brandingowej	17%

Zachowania organizacyjne

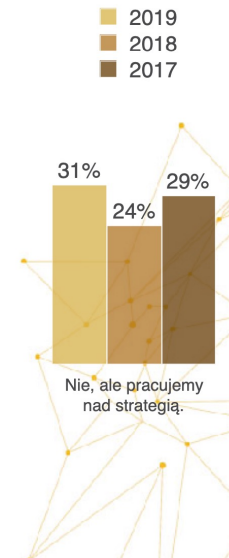
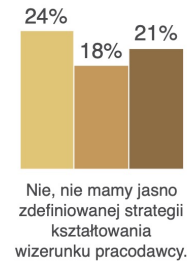
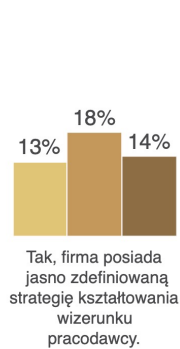
A employer branding



STRATEGIA EMPLOYER BRANDING

ZMIANY 2017-2019

Raport Employer Branding w Polsce 2019 | HRM Institute



Zachowania organizacyjne

A employer branding



STRATEGIA EMPLOYER BRANDING 2019

Posiadanie strategii employer branding daje firmom wiele korzyści: spójność komunikacji marki, skalę działania i wpływ na kandydatów, oszczędności w rekrutacji (!), a wreszcie przewagę konkurencyjną na wymagającym rynku pracy. Już te argumenty powinny przekonać firmy do stworzenia strategii employer branding. Dobrze przeprowadzony proces tworzenia strategii EB, zakładający badania opinii pracowników, może też **wzmocnić markę wewnątrz firmy i zwiększyć liczbę ambasadorów marki pracodawcy**.

Jak wygląda kwestia strategii EB w Polsce w 2019 roku?

Po trzech latach wzrostu, w tym roku spadł odsetek firm, które deklarują, że posiadają jasno zdefiniowaną strategię employer brandingową (13%, spadek o 3% w stosunku do roku ubiegłego). 29% badanych deklaruje, że ma strategię ale musi ją jeszcze rozbudować i dopracować, a 24% firm zgłasza, że nie posiada strategii eb (wzrost o 6%). Czy to zaskakujący wynik? Trochę tak, ale może oznaczać, że temat employer branding jest już na tyle dojrzały w Polsce, że coraz rzadziej myli się prowadzenie kampanii EB z posiadaniem strategii employer brandingowych.

EVP (Employer Value Proposition) w polskich firmach

Strategia EB wymaga opracowania **EVP** (Employer Value Proposition), czyli zestawu korzyści skierowanego i do kandydatów i do pracowników w firmie. Zyski z posiadania EVP są nie do przecenienia.

38% ankietowanych deklaruje, że ich firma ma opracowane EVP marki pracodawcy. To całkiem sporo, choć jeśli organizacja chce się wyróżnić na konkurencyjnym rynku pracy, powinna zdecydowanie pochylić się nad tym zagadnieniem. Tymczasem aż 50% badanych wskazuje, że nie ma opracowanego EVP i jednocześnie mniej niż połowa z nich deklaruje, że zamiesza opracować EVP w najbliższym czasie (47% wskazań).

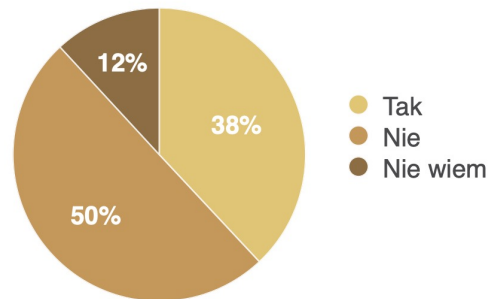


Zachowania organizacyjne A employer branding

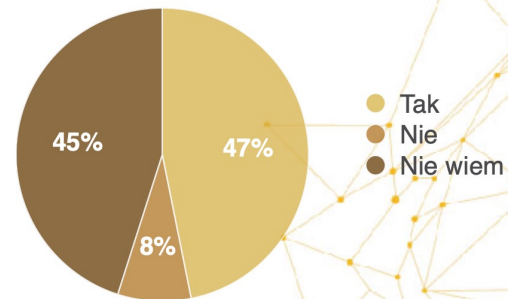


EVP W FIRMACH

Czy Twoja organizacja opracowała EVP?



Czy Twoja organizacja planuje opracować EVP?*

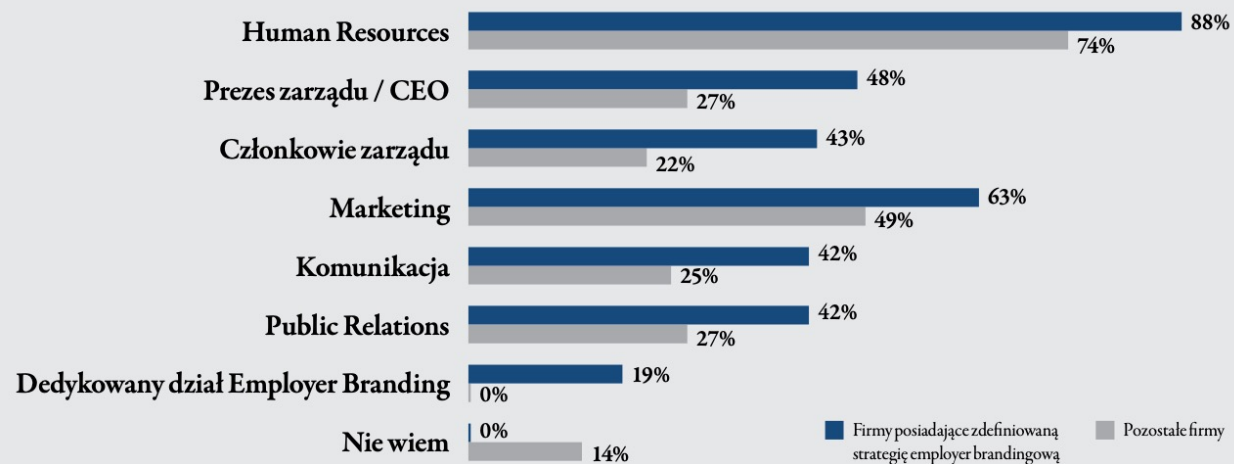


Raport Employer Branding w Polsce 2019 | HRM Institute

* pytanie kierowane do osób, które nie mają opracowanego EVP

Zachowania organizacyjne A employer branding

Jakie działy w twojej firmie są zaangażowane
w zarządzanie marką pracodawcy

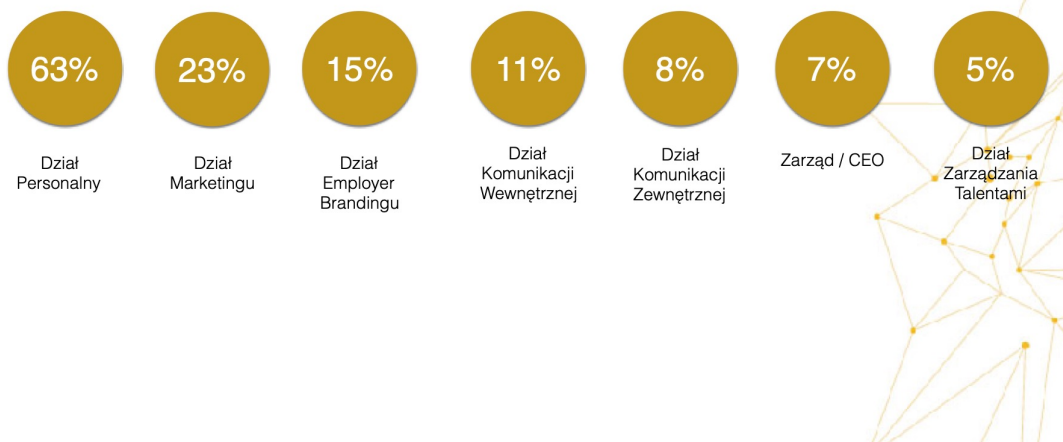


Zachowania organizacyjne A employer branding



DZIAŁY ODPOWIEDZIALNE ZA EMPLOYER BRANDING

Dbanie o markę pracodawcy to wciąż w głównej mierze zadanie **działów personalnych (63%)**. W tym roku na drugim miejscu znalazł się **dział marketingu (23%)**. Posiadanie dedykowanego **działu employer branding** deklaruje **15%** ankietowanych, co plasuje go na trzecim miejscu.



Zachowania organizacyjne

A employer branding

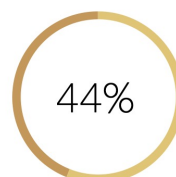


CZY OSOBOM ODPOWIADAJĄCYM ZA EB BRAKUJE KOMPETENCJI?

Osoba odpowiedzialna za employer branding w organizacji powinna mieć pozycję strategiczną w firmie, ponieważ employer branding dotyka wiele obszarów funkcjonowania w organizacji (można pokusić się o stwierdzenie, że większość).

Żeby jednak tak się stało, EB-owiec musi być osobą, która łączy w sobie wiele kompetencji z różnych dziedzin. Niestety sami EB-owcy oceniają, że osobom odpowiadającym za EB w firmach wciąż brakuje odpowiedniej wiedzy i kompetencji (44% wskazań). Odsetek ten spadł o 22% w stosunku do roku ubiegłego, więc zmiany idą w dobrym kierunku.

Największym problemem wg badanych jest nieznanomość narzędzi, metod i standardów (61% wskazań) oraz nieznanomość trendów (60%) i brak wiedzy teoretycznej i praktycznej (58%).



Tak



Nie



Nie mam opinii

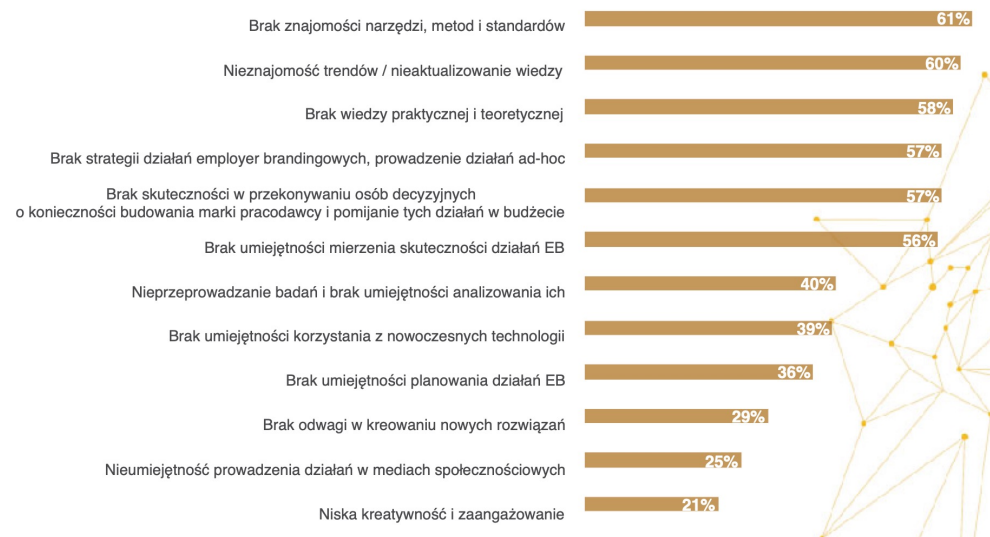
Zachowania organizacyjne

A employer branding



Raport Employer Branding w Polsce 2019 | HRM Institute

JAKICH KOMPETENCJI NAJBARDZIEJ BRAKUJE OSOBOM ODPOWIEDZIALNYM ZA EB?



Zachowania organizacyjne

A employer branding



BUDŻETY PRZEZNACZANE NA EB

Spośród osób, które posiadają wiedzę na temat wysokości budżetu i mogą go ujawnić, najwięcej wskazało, że ma do dyspozycji **do 20 tys. złotych (22%)**. **9%** ankietowanych może wydać **od 20 do 50 tysięcy złotych**, a tylko **1%** organizacji dysponuje budżetem **powyżej 1 mln**.



Literatura:

- ❖ Adler P., Heckscher Ch., Prusak L., 2012, Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę, „Harvard Business Review Polska”, nr 108/02
- ❖ Argyris, Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia (w:) M. Haire, Nowoczesna teoria organizacji, tł. z ang. S. Łypacewicz, Warszawa 1965: 198.
- ❖ Gadomska-Lila K., Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian, Management Forum 5 (2), Wrocław 2017: 9-25
- ❖ Gellert M., Nowak C., 2008, Zespół, GWP, Gdańsk
- ❖ Greene R., 48 praw władzy. Jak wykorzystać manipulację do osiągnięcia przewagi, Czarna Owca 2022
- ❖ Hackman J.R. (red.), 2002, Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business School Press, Boston
- ❖ Hay, McBer: Leadership That Gets Results by Daniel Goleman. “Harvard Business Review”, March-April 2000: 81
- ❖ Katzenbach J.R., Smith D.K., 1993, The Wisdom of Teams, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- ❖ Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997: 238
- ❖ Kurtyka M., Roth G., Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania. Jak połączyć wizję, ludzi i organizację w służbie strategii, 2017
- ❖ Maxwell C., Pięć poziomów przywództwa John, Logos,
- ❖ Meiling J.H., Sandberg M., A study of a plan-do-check-act method used in less industrialized activities: two cases from industrialized housebuilding. “Construction Management and Economics”, 2014, Vol. 32, Nos. 1–2, 109–125, dostępny: <http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2013.812227>, dostęp: czerwiec 2016.
- ❖ Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”, 2001:184
- ❖ Rogers E. M, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003
- ❖ Rubin J., Kategoria główna, Narzędzia zarządzania zmianą, Zwinologia 17 października 2019, <https://zmiana.edu.pl/krzywa-zmiany-kubler-ross/>
- ❖ Schermerhorn J.R., Zarządzanie, PWE, Warszawa 2008: 176
- ❖ Sinek S., Liderzy jedzą na końcu, Onepress.
- ❖ Stankiewicz M.J., Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcja, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., Przedsiębiorstwo, PWE, Warszawa 2011, s. 251.
- ❖ Thompson J. D., Organizations in Action, McGraw-Hill, New York 1967: 72
- ❖ Zając S., Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu organizacją 2016: 319; https://www.researchgate.net/publication/309489652_TEORIE_I_PROBLEMATYKA_ZMIAN_W_ZARZADZANIU_ORGANIZACJA