

1.

Trening umiejętności zarządzania zespołami i zasobami ludzkimi

Każde przedsiębiorstwo wymaga sprawnego zarządzania, które doprowadzi je do sukcesu, jakim jest osiągnięcie założonych celów. Wśród różnych zasobów wykorzystywanych w działalności **przedsiębiorstwo posiada również zasoby ludzkie**, które mają decydujący wpływ na jego funkcjonowanie i rozwój. Są bowiem **jedynym źródłem innowacji i są pierwotne w stosunku do wszelkich czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa**¹.

Zasoby ludzkie to **ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie**. Istotne jest, że zasoby ludzkie decydują o tym, w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa².

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Jednym z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkim (ZZL) – strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych ogólnych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb. Podejście do tego typu zarządzania jednocześnie traktowane jest jako metoda zarządzania zatrudnieniem, która dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej ze strategicznego rozmieszczenia zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy wykorzystaniu różnorodnych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych³.

Zarządzanie zasobami ludzkim stało się w latach osiemdziesiątych określonym podejściem, sposobem myślenia i działania w przedsiębiorstwach. Stale też jego model ewoluuje, stąd wielość definicji.

¹ A. Szymankowska, *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z 8, s. 353.

² L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 20-21.

³ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 13-15.



Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zatem **całokształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów.**

Wszystkie definicje są zbieżne odnośnie następujących elementów:

- ⇒ powiązanie celów organizacji z celami pracowników,
- ⇒ zaangażowanie kierowników i pracowników,
- ⇒ perspektywa strategiczna ZZL,
- ⇒ kluczowe znaczenie ZZL dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, **ludzie nie są zasobem, a jedynie dysponują zasobem**, czyli cechami i właściwościami, które pozwalają na pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych elementów zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Ponadto właścicielem zasobu ludzkiego są konkretni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych.

ZZL opiera się ono na kilku zasadach:

1. Pracownicy są najważniejszym zasobem organizacji. Zapewniają przedsiębiorstwu pozycję konkurencyjną, są w istocie jej kapitałem.
2. Przedsiębiorstwo powinno działać zgodnie z jednolitą i elastyczną strategią biznesu, której ważnym elementem jest strategia personalna.
3. Źródłem tożsamości, specyfiki i konkurencyjności organizacji jest jej kultura organizacyjna, którą powinni kształtować kierownicy.
4. Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich jest możliwe tylko w sytuacji, gdy łączone są interesy jednostek i organizacji, gdy pracownicy działają na rzecz realizacji wspólnego celu. Najważniejsze jest zaangażowanie, a nie posłuszeństwo.
5. Organizacje muszą przystosować się do procesu zmian w otoczeniu i innowacji. Pracownicy muszą nauczyć się działać w warunkach zmiany.

W praktyce gospodarczej określenia zarządzanie personelem i zarządzanie zasobami ludzkimi są często używane zamiennie. W istocie oba określenia odnoszą się do rozwiniętej funkcji



personalnej przedsiębiorstw. Jednak podejście od strony zarządzania zasobami ludzkimi akcentuje traktowanie pracowników jako kapitału (zasobu) przedsiębiorstwa.

Elementami wspólnymi ZZL i zarządzania personelem są:

- ⇒ ZZL i zarządzanie personelem opisują funkcję personalną,
- ⇒ przez praktyków są postrzegana jako identyczne,
- ⇒ stosowanie tych samych metod i technik, różnica może tkwić jedynie w częstotliwości ich aplikowania,
- ⇒ konieczność dążenia do łączenia interesów jednostkowych i organizacyjnych.

Najważniejsze różnice:

- ⇒ zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje poziom strategii, podczas gdy zarządzanie personelem ma charakter operacyjny i taktyczny,
- ⇒ zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla znaczenie integracji organizacji i pracowników oraz opisuje podmiot gospodarczy jako całość, podczas gdy zarządzanie personelem oddziela różne sfery funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa,
- ⇒ zarządzanie personelem koncentrowało się na metodach i technikach prowadzących do poprawy efektywności, które były realizowane głównie na szczeblu specjalistów, natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się w dużej mierze do działań kierowniczych, i to zarówno na niższym i średnim (kierowanie zespołami i projektami) jak i wyższym szczeblu (zarządzanie działem, funkcją lub całą organizacją)⁴.

Strategia zarządzania personelem stanowi sformułowanie długoterminowych celów zarządzania zasobami ludzkimi, które mają być przez organizację osiągnięte w określonej perspektywie wraz ze sformułowaniem metod osiągania określonych celów. Strategia personalna powinna być:

1. zintegrowana ze strategią biznesu
2. otwarta na perspektywę dalszego rozwoju organizacji
3. elastyczna, a więc dająca możliwości zmian i korekt
4. zorientowana na przyszłość

⁴ Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polska Akademia Otwarta,
http://www.estroinska.spoleczna.pl/userfiles/file/ZZL_PAO.pdf



5. kompleksowa tzn. obejmująca wszystkie sfery ZZL
6. kreatywna czyli oparta na wiedzy, innowacyjnych rozwiązaniach.

Aby zagwarantować wewnętrzne związki pomiędzy strategią zasobów ludzkich a strategią przedsiębiorstwa należy stworzyć politykę zapewniającą:

- ⇒ odpowiednią ilość ludzi, o odpowiednich kwalifikacjach w dowolnym momencie, ze wskazaniem ich źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych)
- ⇒ warunki zachęcające do pozostania pracowników w organizacji
- ⇒ rozwój personelu, który będzie w stanie sprostać nieustannie zmieniającemu się otoczeniu i czynić to w sposób aktywny, nie tylko reaktywny i raczej jako zespół aniżeli zagorzali indywidualiści
- ⇒ ustanie zatrudnienia z odejściem na emeryturę, czasem z powodu niekompetencji, czasem z konieczności (w pewnych okolicznościach); redukcji zatrudnienia zgodnie z zasadami „outplacementu”.

Empowerment – zarządzanie zasobami ludzkimi w pracy z rodziną

Empowerment to upoważnianie, uprawnianie, umożliwianie, upodmiotawianie, wzmacnianie, umacnianie⁵. Wyrasta z przekonania, że każda organizacja to coś więcej niż zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie. To wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości. Oznacza to, że zadaniem menedżerów jest budowanie takiej atmosfery pracy, by ludzie mieli poczucie przynależności do wspólnoty, a środowisko pracy postrzegali jako przestrzeń wzmacniania poczucia własnej wartości, godności i samorealizacji.

Empowerment jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym, obejmującym praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy płaszczyznę organizacyjną (empowerment organizacyjny) z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną każdego pracownika. Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym.

⁵ I. Krasiejko, *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście Skoncentrowane na Rozwiązaniach w pracy socjalnej*, Śląsk, Katowice 2010, s. 50.



Zbudowanie takiej wspólnoty oznacza, że potencjał ludzi ma duże szanse przekształcić się w potencjał rozwojowy organizacji, stając się źródłem pożądanych z punktu widzenia organizacji zachowań⁶.

Bazowanie za zasobach (*empowerment*) jest też podstawowym kierunkiem pracy z rodziną w jej systemowym rozumieniu. Oznacza to możliwości uzyskania kontroli nad własnym życiem, by osiągnąć cel.

Istota empowerment sprowadza się do działania, aby jednostka (lub rodzina) spojrziała na siebie i otaczającą ją rzeczywistość z innej perspektywy. Ma pomóc zobaczyć i rozpoznać swoje mocne strony, posiadane zdolności i umiejętności po to, aby zapoczątkować proces zmian. Pracownik socjalny w pewien sposób towarzyszy klientowi, aby ten sam ponownie przeorganizował swoje życie.

Według empowerment klient postrzega siebie jako jednostkę znajdującą się w trudnej sytuacji, ale że dysponuje ukrytymi i niewykorzystywanymi siłami i możliwościami zmiany własnego życia, tak aby był samodzielny życiowo.

W idei empowerment w odniesieniu do pracy z rodziną występują następujące założenia:

- ⇒ Klient, rodzina jest osobą kompetentną w określaniu tego, co jest dobre dla niego i jego rodziny;
- ⇒ Klient posiada wystarczające zdolności do rozwiązania swoich problemów, chociaż nie zawsze jest tego w pełni świadomy;
- ⇒ Istotą pracy socjalnej stanowi współpraca między klientem a pracownikiem socjalnym;
- ⇒ Rodzina sama określa potencjalne cele do osiągnięcia przy współpracy z pracownikiem socjalnym;
- ⇒ Rodzina uczestniczy w decyzjach jej dotyczących i decyzjach dotyczących poszczególnych członków rodziny;
- ⇒ Pracownik socjalny zwraca szczególną uwagę na respektowanie autonomii rodziny, autonomii jej członków a także jej granic⁷.

⁶ J. M. Moczydłowska, *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „ZS WSH Zarządzanie” 2014 (1), s. 71-78.

⁷ J. Szczepkowski, *Praca socjalna – podejście skoncentrowane na rozwiązaniach*, Akapit, Toruń 2010, s. 19-20.



Praca socjalna w tak rozumianym ujęciu będzie polegała zatem przede wszystkim na wydobywaniu, wzmacnianiu i rozszerzaniu zasobów klienta jako pojedynczej jednostki lub jako całej rodziny.

Mechanizm procesu empowerment przebiega w trzech etapach:

- ⇒ uwolnienie potencjału,
- ⇒ wzrost kompetencji,
- ⇒ poprawa samoświadomości⁸.

Jednostkę (rodzinę), chorą, dysfunkcyjną, niezdolną do samodzielnego funkcjonowania, posiadającą zaburzenia i deficyty **cechują także talenty, mocne strony, doświadczenia, z których może czerpać**, użyteczne aspekty osobowości, pomocnych ludzi. Zasoby rodziny i jej możliwości stanowią jej potencjał, który często stanowi bazę wyjściową do pracy z rodziną. Możliwości, umiejętności i pozostałe zasoby rodziny wzmacniają ją, jej strategie przetrwania wobec zmian, kryzysów i przeciwności. Pozwalają często przystosować się zmienionych warunków.

W każdej rodzinie są trzy potencjalne źródła zasobów. Są nimi pojedynczy członkowie rodziny, rodzina jako całość a także społeczność, w której rodzina żyje. Zasoby rodziny i jej członków mogą być namacalne, materialne, ale także mogą to być tzw. zasoby miękkie, których nie widać gołym okiem, ale składają się na nie postawy i umiejętności poszczególnych członków rodziny.

Do zasobów pojedynczych członków rodziny należą:

- ❖ Poczucie kontroli nad własnym życiem;
- ❖ Poczucie własnej wartości,
- ❖ Inteligencja osobista, która wzbogaca świadomość i pojmowanie wymagań;
- ❖ Wiedza, umiejętności, wykształcenie;
- ❖ Cechy osobowości (np. poczucie humoru);
- ❖ Stan zdrowia fizycznego⁹.

⁸ E. Leśniak, A. Dobrzyńska-Mesterhazy, *Rodziny w kryzysie. Diagnoza i interwencja kryzysowa*, [w:] *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej – poradnik dla pracowników socjalnych*, red. W. Badura-Madej, Śląsk, Katowice 1999, s. 89.

⁹ *System wspierania i formy pracy z rodziną*, ROPS w Krakowie, Kraków 2013, s. 10.



Do zasobów całego systemu rodzinnego zaliczyć można:

- ❖ Spójność rodziny: zaufanie, wzajemne docenianie się, wsparcie, integracja i poszanowanie indywidualności;
- ❖ Adaptacyjność – zdolność rodziny do przewyżczania przeszkód i przeciwności;
- ❖ Organizacja rodziny: zgodność, jasność reguł i ról, wspólne kierowanie życiem rodzinnym przez rodziców, jasne granice w rodzinie;
- ❖ Umiejętność porozumiewania się, kompetencje komunikacji interpersonalnej;
- ❖ Wytrzymałość rodziny, poczucie kontroli nad wydarzeniami, aktywne nastawienie do trudnej sytuacji, przekonanie, że zmiany przyniosą dobre skutki;
- ❖ Ilość i forma czasu spędzanego razem przez rodzinę, które są wskaźnikami integracji, stabilności i spójności rodziny;
- ❖ Zdolność rodziny do wykorzystywania zasobów indywidualnych, do radzenia sobie w sposób konstruktywny z napięciami, wspierania rodziny oraz rozwiązywania problemów, jakie przed nią stają¹⁰.

Do zasobów społeczności, w której dana rodzina żyje można zaliczyć:

- ❖ Pojedyncze osoby z otoczenia rodziny, z których pomocy i wsparcia rodzina może skorzystać;
- ❖ Grupy, które funkcjonują w najbliższym otoczeniu rodziny;
- ❖ Instytucje, które w konkretnym zakresie mogą wspomóc i usprawnić funkcjonowanie rodziny oraz umożliwić jej godną egzystencję¹¹.

Praca na zasobach zakłada przekonanie, że ludzie są bardziej skłonni do zmiany, jeżeli są podmiotami zaangażowanymi w ten proces, aniżeli przedmiotem zamian inicjowanych przez innych. Pozwala to na poszukiwanie w każdej osobie i w każdej rodzinie zasobów. Także trudne, traumatyczne doświadczenia mogą być bolesne dla jednostki. Mimo to mogą stanowić źródło wyzwań i możliwości. Warto zatem dążyć do tego, aby **pracownicy socjalni w miarę możliwości jak najlepiej poznali swoich klientów**. W tym sposobie podejścia do pracy z rodziną, pracownicy socjalni mogą zachęcać klientów do definiowania własnego świata, problemów,

¹⁰ E. Leśniak, A. Dobrzyńska-Mesterhazy, *dz. cyt.*, s. 89.

¹¹ Tamże, s. 90.



aspiracji i zasobów, dzięki którym będą potrafili zmierzać do przyszłości, której by sobie życzyli. **Klient – rodzina zachowuje w ten sposób kontrolę nad swoim życiem poprzez aktywowanie zasobów osobistych¹².**

Wykorzystując zasoby systemu rodzinnego i jej członków pracownik socjalny powinien oddziaływać wielostronnie. Z kolei metody pracy z rodziną charakteryzuje to, że bazują na zasobach całej rodziny lub jej poszczególnych członków.

Zarządzanie przez cele

Zarządzanie przez cele (*Management By Objectives – MBO*) jako koncepcja zarządzania została po raz pierwszy opisana w 1954 r. wynika z jej, że **skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi.**

Założeniem koncepcji jest fakt, że organizacja dąży do połączenia rezultatów indywidualnych we wspólny wysiłek zapewniający sukces całej organizacji. Każdy pracownik ma za zadanie wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy pracownicy osiągną własne cele, zostaną wówczas zrealizowane cele poszczególnych komórek organizacyjnych, a dzięki temu cele organizacji.

Zarządzanie przez cele (ZPC) wynika bezpośrednio z **teorii wyznaczania celów** (*Goal Setting Theory*), która **zakłada, że każdy człowiek działa wg celów, niezależnie od tego, czy ustanawia je sam dla siebie, czy wyznaczy je dla niego ktoś inny.** Wynika z niej, że ci pracownicy, którzy wyznaczają lub przyjmują trudniejsze cele, osiągają lepsze wyniki w pracy, niż ci, którzy dążą do celów łatwych. Zakłada ona między innymi, że pracownikom należy stworzyć takie warunki pracy, aby mogli uczestniczyć w wyznaczaniu celów. Zwiększanie ich partycypacji w wyznaczaniu zadań, będzie wzmacniało ich motywację oraz będzie powodowało większe utożsamianie się z pracą. Ludzie powinni wyznaczać sobie cele trudne, ale osiągalne.

Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na wynik, możliwą do zastosowania w każdej organizacji.

Wdrażając ZPC w organizacji, należy każdorazowo uwzględnić specyfikę i sposób jej funkcjonowania oraz dostosować założenia modelu do uwarunkowań organizacyjnych. Odnosi się to w szczególności do urzędów administracji publicznej, które są szczególnym typem

¹² M. Cizkowska-Giedziun, *Nowe podejście do pracy socjalnej z rodziną*, [w:] *Koncepcja i praktyka działania społecznego w pracy socjalnej*, red. E. Kantowicz, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2011, s. 15-16.



organizacji, specyficznym ze względu na rodzaj oraz rangę realizowanych celów, dlatego też w ich przypadku technika ZPC powinna zostać w pełni dostosowana do standardów i procedur funkcjonujących w administracji publicznej.

ZPC stanowi sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na realizacji jej strategicznych i operacyjnych celów. **Model ZPC buduje się poprzez stawianie celów strategicznych i ich delegowanie (kaskadowanie), monitorowanie, ocenę stopnia ich realizacji oraz powiązanie uzyskanych rezultatów z systemem nagród.**

O skuteczności ZPC w danej organizacji decyduje sposób zdefiniowania celów oraz ich dobór. Podstawowe zasady tego modelu wydają się być proste i zrozumiałe, jednak praktyczna umiejętność poprawnego zaprojektowania systemu zarządzania opartego na ZPC, zdefiniowania celów, doboru odpowiednich wskaźników i precyzyjnego ich kalibrowania do potrzeb organizacji wymaga wyteźonej pracy i zaangażowania osób objętych ZPC.

Poprawnie sformułowane cele powinny charakteryzować się cechami zgodnymi z koncepcją SMART (akronim od angielskich słów).

Każdy cel zgodnie z koncepcją SMART powinien być:

S *Specific* – sprecyzowany, konkretny, szczegółowy i dobrze zdefiniowany. Przekazuje informacje wprost wskazując na pożądany wynik. Dobrze sformułowany cel powinien komunikować, co przełożony chciałby, aby się zdarzyło i jaką ma wizję stanu docelowego.

M *Measurable* – mierzalny. To taki cel, którego realizację jesteśmy w stanie monitorować i mierzyć.

A *Achievable* – osiągalny. Cele nie mogą być zbyt trudne do osiągnięcia, bo wtedy podwładni tracą motywację. Nie mogą też być zbyt łatwe, bo wówczas nie stanowią wyzwania. Jeśli cele są zbyt odległe w czasie, przełożonym trudno jest zmotywować siebie i podwładnych do ich realizacji.

Ambitious – *ambitny*. Cel nie może być również zbyt łatwy do osiągnięcia, musi stanowić wyzwanie dla pracowników i motywować ich do działania.

R *Realistic* – *realistyczny*. To taki cel, który da się osiągnąć za pomocą posiadanych zasobów. Osiągnięcie każdego celu strategicznego organizacji wymaga zasobów takich jak kompetencje pracowników, środki finansowe, wyposażenie, procedury, itp.

Relevant – *istotny* (dla organizacji). To kryterium jest szczególnie ważne z punktu widzenia ZPC, dotyczy priorytetów organizacji i powiązania działań pracownika z jej strategią.



T *Time-Bound* – określony w czasie. Oznacza to, że cel ma mieć wyraźnie sformułowany termin realizacji. Terminy, same w sobie, mają bardzo dużą moc motywacyjną, zaś ich brak zmniejsza motywację, gdyż nie pojawia się wtedy presja zewnętrzna, np. w postaci negatywnych konsekwencji za niewykonanie zadania w terminie. Terminy są ważne zwłaszcza przy celach bardziej złożonych i projektowych, kiedy realizacja jednego celu uruchamia inne cele¹³.

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu zarządzania przez cele, warto zapoznać się z korzyściami, jakie przyniesie on pracownikom i całej organizacji, jednakże należy także wziąć pod uwagę jego słabe strony. Zastosowanie w organizacji czy administracji publicznej techniki ZPC może przynieść wiele korzyści.

Do głównych zalet tej metody/techniki zarządzania, wymienianych przez jej propagatorów należy, między innymi to, że:

- ⇒ wymusza taktyczne i operacyjne planowanie "z góry na dół",
- ⇒ sprzyja poznaniu przez pracowników celów organizacji i utożsamieniu się z nimi,
- ⇒ wiąże ściśle cele poszczególnych pracowników z celami organizacji,
- ⇒ formułowanie celów indywidualnych pracowników determinowanych przez cele strategiczne jest działaniem zapewniającym aktywne włączenie się wszystkich pracowników w efektywne funkcjonowanie urzędu,
- ⇒ zapewnia bardziej obiektywną ocenę działań dzięki koncentracji uwagi na konkretnych osiągnięciach,
- ⇒ umożliwia pracownikom ocenę własnej pracy w świetle celów organizacji,
- ⇒ wzmacnia działania organizacji osobistym zaangażowaniem pracowników,
- ⇒ uodparnia organizację na niespodziewane zmiany w jej otoczeniu,
- ⇒ zwiększa samodzielność i zaangażowanie kadry kierowniczej i podwładnych,
- ⇒ wyzwala wśród pracowników innowacyjność,
- ⇒ szerzej rozkłada odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji,
- ⇒ zastępuje kontrolę z "zewnątrz" motywującą samokontrolą,
- ⇒ zapewnia większe poczucie integracji załogi wokół wspólnych celów,
- ⇒ stanowi zorganizowane i systemowe podejście do rozwiązywania istotnych problemów rozwojowych organizacji,
- ⇒ wzmacnia partycypacyjny charakter zarządzania organizacją

¹³ R. Reinfuss, *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.



Do głównych minusów ZPC zalicza się:

- ⇒ implementacja ZPC jest procesem wymagającym czasu. Nie uzyskujemy szybkich efektów, bezpośrednio po wdrożeniu.
- ⇒ osiągnięcie widocznych rezultatów jest przesunięte w czasie
- ⇒ proces jest pracochłonny i wymagający współdziałania wielu osób
- ⇒ może być przyczyną osłabienia zaangażowania pracowników jeszcze w trakcie jego wdrażania.
- ⇒ do skutecznego wdrożenia ZPC niezbędne jest uzyskanie wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa organizacji oraz zaangażowanie się kadry kierowniczej w proces jego wdrażania.
- ⇒ skupia on uwagę na celach konkretnych i wymiernych, pozostawiając na drugim planie ”miękkie aspekty” związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, których efektywna realizacja zależy od kompetencji kadry kierowniczej w zakresie rozpoznania potrzeb i możliwości rozwojowych pracowników oraz doboru odpowiednich do dojrzałości pracowników metod pracy¹⁴.

Zmiana

Procesy zmian w organizacji zachodzą w czasie całego okresu jej istnienia i są ściśle sprzężone ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu. Zmiany mogą dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów. Najprościej **zmianę można ją określić jako sytuację, kiedy jej stan końcowy różny jest od stanu początkowego**¹⁵.

Zmiana to także świadome i celowe działanie, o charakterze intencjonalnym, o którego skutkach, niezależnie od ilości i siły czynników determinujących przesądza wola człowieka powiązana z określonym zamiarem i oczekiwaniem¹⁶.

W pojęciu „zmiana” występują dwa wymiary. Pierwszy z nich to rezultat zmiany, czyli treść. Odnosi się do zasobów ludzkich i rzeczowych, również techniki i technologii, także do różnego

¹⁴ A. Wróblewska, M. Gochnio, *Zarządzanie przez cele*
https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarządzanie_przez_cele_-_informatory.pdf

¹⁵ S. Zając, *Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu organizacją*, s. 311-313.
<http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/19>.

¹⁶ Tamże.



rodzaju relacji społecznych, gospodarczych czy politycznych. Wymiar drugi to sposób dokonywania zmiany, ściśle powiązany z metodami i technikami ich wykonywania, jest określany mianem procesu zmian¹⁷.

Jednym z warunków wprowadzenia zmiany zarządzania przedsiębiorstwem jest rozpoznanie psychospołecznej charakterystyki organizacji oraz systemu wartości osób, które będą uczestniczyły w zmianach¹⁸.

Zmiany mogą wynikać zarówno z wnętrza organizacji, jak i z jej otoczenia. W otoczeniu zidentyfikować można szereg sił działających na rzecz zmiany. Są to np.:

- ❖ **charakter zasobów ludzkich** – większa różnorodność kulturowa, wzrost liczby specjalistów itp.,
- ❖ **technologia** – szybsze i tańsze komputery, szereg przenośnych urządzeń telekomunikacyjnych,
- ❖ **wstrząsy ekonomiczne** – zmiany cen ropy naftowej, wzrost i spadek cen akcji, zmiana cen walut,
- ❖ **konkurencja** – innowacje, konkurencja globalna, fuzje i przejęcia firm, rozwój handlu elektronicznego,
- ❖ **trendy społeczne** – preferencje klientów, coraz większe zainteresowanie życiem w mieście, pop-kultura, moda,
- ❖ **polityka światowa** – otwarcie rynków, terroryzm.

PRZYCZYNY WPROWADZANIA ZMIAN

PRZYCZYNY ZEWNĘTRZNE

Najczęściej odnoszą się do zdarzeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Zaliczy do nich można:

- zmieniające się preferencje klientów,
- działania konkurencji,
- zmiany i innowacje technologiczne,
- pojawiające się substytuty,

PRZYCZYNY WEWNĘTRZNE

Najczęściej związane są z decyzjami zarządów organizacji wynikające z chęci ich rozwoju; np.:

- spadek zysków,
- fluktuację kadry pracowniczej,
- wzrost kosztów działalności,

¹⁷ Z. Mikołajczyk, *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] W. Błaszczyk, (red.) *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 262.

¹⁸ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 10.



- zmiany w regulacjach prawnych i inne.
- konflikty i niezadowolenie wśród załogi,
- obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów lub usług,
- niezadawalający poziom technologii,
- zużycie parku maszynowego,
- niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników,
- brak środków na inwestycje,
- spadek wydajności pracy,
- małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów

Źródło: Z. Mikołajczyk, *dz. cyt.*, s. 317.

Dokonywanie zmian służy po to, aby organizacja mogła lepiej funkcjonować i osiągać lepsze wyniki. Sama zmiana nie jest, więc celem samym w sobie. Przyjmuje się, że termin „zmiana” oznacza, że w systemie pojawiają się nowe elementy bądź też zanikają dotychczas istniejące. To pojawianie się lub zanikanie zawsze doprowadza do przeobrażeń relacji pomiędzy aktualnie istniejącymi elementami systemu.

Zarządzanie zmianą

Zarządzanie zmianą jest procesem wykorzystywania strategii organizacji do zapewnienia harmonii w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia, przy silnym powiązaniu z dostępnymi zasobami¹⁹.

Zarządzanie zmianą jest kluczowym i nieodłącznym elementem zmiany, ponieważ ma za zadanie umożliwić ludziom akceptację przedmiotu zmiany (przejście ze stanu obecnego do stanu zaplanowanego po zmianie) przy zastosowaniu odpowiedniego zestawu działań i technik²⁰.

Zarządzanie zmianą jest zatem procesem, który przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, technik i narzędzi umożliwia przeprowadzenie organizacji ze stanu początkowego do założonego stanu końcowego, przy uwzględnieniu jej potrzeb oraz aspiracji, jak również stanów otoczenia.

¹⁹ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 29.

²⁰ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa 2010, s. 16.



Tym samym w najprostszym znaczeniu – **zarządzanie zmianą jest kategorią zarządzania rozpatrywaną w odniesieniu do zachodzących zmian stanów otoczenia.**

Podobnie jak w przypadku różnorodności interpretacji definicji zarządzania zmianą, istnieje wielość propozycji poszczególnych autorów w zakresie jego faz (etapów). Nie należy zapominać, iż są to tylko i wyłącznie modelowe rozwiązania, a nie utarte schematy postępowania²¹.

Proces zarządzania zmianą obejmuje 3 fazy:

⇒ faza preparacji:

- podjęcie decyzji o konieczności przeprowadzenia zmian, opracowanie ogólnych celów postępowania oraz poinformowanie zainteresowanych stron o planowanych działaniach;
- stworzenie zespołów: sterującego i badawczo – projektowego;
- analiza i diagnoza szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu;
- analiza sytuacji wewnętrznej organizacji, jak również dostępnych zasobów;
- sformułowanie wizji i strategii działania;
- opracowanie typów zmian w ujęciu strategicznym oraz operacyjnym, dokonanie ich oceny;
- dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania oraz jego zaprojektowanie.

⇒ faza wdrożenia:

- stworzenie szczegółowego projektu zmian oraz projektu wdrożeniowego;
- powiadomienie załogi o wybranym programie zmian, zdobycie, środków na realizację projektu. Opracowanie harmonogramów wdrożenia i szkolenia załogi;
- wprowadzenie projektu zmian w praktyce (w strukturze organizacyjnej, zasobach technicznych, technologicznych);
- odpowiednia kontrola programu wdrożeniowego, eliminacja powstających barier, również psychologicznych.

⇒ faza oceny:

- ⇒ przeprowadzenie oceny wyników zmian z punktu widzenia efektywności ekonomicznej czy konsekwencji społecznych;

²¹ Zarządzanie zmianą – ujęcie teoretyczne, Białystok 2013
http://www.natura2000.efort.pl/pliki/zarzadzanie_zmiana.pdf



⇒ wzmacnianie dotychczasowych osiągnięć poprzez dalszą adaptację dokonanych zmian²².

Uogólniając, do podstawowych etapów zarządzania zmianą zalicza się:

- ⇒ **etap strategiczny** (podejmowana jest decyzja o potrzebie zmiany oraz jej kierunku);
- ⇒ **etap planowania** (określenie sytuacji wyjściowej, opracowanie planu zmian zmierzającego do osiągnięcia stanu pożądanego);
- ⇒ **etap realizacji** (zarządzanie projektem wdrażania zmian)²³.

Charakterystyczne cechy (elementy) przypisywanych procesowi zarządzania zmianą:

- ⇒ identyfikację przyczyny inicjującej potrzebę zmian;
- ⇒ podkreślenie punktu końcowego, miejsca w którym „chcemy się znaleźć” po zakończeniu zmiany;
- ⇒ zaplanowanie wdrożenia procesu zmiany;
- ⇒ przeprowadzenie procesu zmian;
- ⇒ podjęcie działań zapewniających trwałość wdrożonych zmian²⁴.

Wdrożenie programu zmian następuje poprzez:

- ❖ zjednanie poparcia i zaangażowania kluczowych podmiotów;
- ❖ przygotowanie odpowiedniego planu wdrożeniowego;
- ❖ wspieranie planu wdrożeniowego konsekwentnym działaniem oraz zachowaniem;
- ❖ rozwijanie struktur umożliwiających osiągnięcie celu;
- ❖ świętowanie osiągnięcia kamieni milowych;
- ❖ nieustanna komunikacja.

Istnieją dwa zasadnicze przesłanki podjęcia się wdrożenia zmiany: konieczność szybkiej poprawy sytuacji ekonomicznej lub też konieczność poprawy sprawności organizacji.

Przy czym **zmiana ma przyczynić się** nie tylko do wzrostu efektywności funkcjonowania, ale również **do podwyższenia dolności do doskonalenia, czyli zdolności do dalszych zmian.**

²² Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003., s. 64

²³ K. Dziekoński, A. Jurczuk, *Zarządzanie zmianą w procesach inicjatyw klastrowych*, [w:] (red.) A. Wasiluk, *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 78.

²⁴ *Zarządzanie zmianą – ujęcie teoretyczne...*, s. 9.



Modele skutecznego wprowadzania zmian opierają się na naturalnym i uprzednio sprawdzonym potencjale firmy, a przy tym charakteryzują się następującymi cechami:

- ❖ zmiany muszą być przekrojowe;
- ❖ należy bazować na istniejących procedurach w celu wprowadzania zmian;
- ❖ wskazanie zestawu czynników niezbędnych do osiągnięcia sukcesu.

7 kroków skutecznego procesu zarządzania zmianą

Aby proces dokonywania zmian był skuteczny, musi bazować na poniższych siedmiu krokach skutecznego procesu zmiany:

1. mobilizacja energii i zaangażowania poprzez wspólną identyfikację problemów i ich rozwiązań;
2. opracowanie akceptowalnej (podzielanej) przez wszystkie zainteresowane podmioty wizji zmienianej i ulepszonej przyszłości;
3. identyfikacja przywództwa w zakresie zmiany – tzn. lidera, który kieruje całym procesem;
4. skoncentrowanie uwagi na bieżących wynikach (tych krótkoterminowych i fragmentarycznych), a nie na poszczególnych działaniach;
5. rozpoczęcie zmiany od peryferii (mniejszych obszarów), a następnie rozprzestrzenienie jej na cały obszar objęty zmianą, bez popychania jej „od góry”;
6. instytucjonalizacja sukcesu poprzez formalne zasady, systemy i struktury;
7. monitorowanie i dostosowywanie strategii zmian w odpowiedzi na bieżąco pojawiające się problemy w procesie zmian²⁵.

Postępowanie w oparciu o powyżej zaprezentowane kroki pozwoli w sposób sprawny i skuteczny zarządzać procesem zmian dokonujących się w organizacji, skuteczny – czyli **zapewniający osiągnięcie zamierzonego celu.**

Umiejętność wprowadzania zmian w organizacji dowodzi o jej zdolności adaptacji do ciągłych i szybkich zmian w jej otoczeniu.

Sukces obecnie osiągają te organizacje, które w sposób skuteczny i szybszy niż konkurenci wychwytyują zmiany w otoczeniu zewnętrznym i dostosowują wewnętrzne swe struktury i sposoby zarządzania do aktualnych potrzeb służących osiągnięciu zaplanowanych wyników.

²⁵ K. Krzywicka-Szpor, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 50-72.



Zarządzanie motywacją. Ocena i motywacja pracowników

*Odniesienie sukcesu w motywowaniu wymaga oparcia się na czymś,
co jest wewnątrz człowieka.
Jeśli nie znajdujemy w nim nic – żadnych pragnień, celów, chęci,
to nie mamy na czym budować²⁶.*

Talent a motywacja

W zatrudnianiu pracowników do pracy niezmiennie istotną rolę odgrywają kompetencje, inteligencja i zdolności, czyli talenty. W czasie selekcji kandydatów weryfikuje się przede wszystkim tzw. twarde kompetencje, czyli kwalifikacje, takie jak: wykształcenie, odpowiednie doświadczenie, znajomość branży, posługiwanie się językami obcymi czy znajomość oprogramowania. **W niewielkim stopniu natomiast bada się motywację pracowników.** Nie poszukuje się dowodów na to, że pracownicy będą chcieli wykorzystać swoje talenty i umiejętności u nowego pracodawcy z powodu własnej wewnętrznej motywacji

Zakłada się, że jeżeli pracownik wykazuje określone zdolności i potrafi wykonać daną pracę, będzie ją wykonywał sumiennie i na odpowiednim poziomie. Okazuje się jednak często, że pracownik zatrudniony ze względu na swoje kompetencje, na które składają się: umiejętności, zdolności, czyli potencjał i doświadczenia, nie wykorzystuje ich w pełni dla dobra pracodawcy. Przyczyny mogą leżeć po stronie pracodawcy – niewłaściwe zarządzanie, błędy w motywowaniu, ale czasami okazuje się, że przyczyny są po stronie pracownika.

Dlaczego tak się dzieje?

⇒ **Rola szczególnych uzdolnień w danej dziedzinie jest przeceniana. Tym, co decyduje o odnoszonym sukcesie, jest przede wszystkim motywacja,** która buduje wytrwałość, odporność na porażki na drodze rozwijania danej umiejętności, dyscyplinę, oraz ukierunkowuje działania. Posiadanie kompetencji w danej dziedzinie nie warunkuje automatycznie istnienia motywacji. Duży talent w jakiejś dziedzinie nie współistnieje automatycznie z motywacją do działania w tym obszarze²⁷.

⇒ **Inteligencja oceniana w czasie weryfikacji selekcyjnej przy zatrudnianiu to tylko potencjał, zaś myślenie jest kluczową umiejętnością, która z tego potencjału korzysta.** Tłumaczy się to np. obrazową metaforą wyścigów samochodowych, podczas

²⁶ J. Lipowska, *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, s. 50. MRM (ZZL)_3-4-2012_Lipowska-J_41-52.

²⁷ J. Lipowska, *Determinanty...*, s. 43.



których gorszy samochód prowadzony przez doskonałego kierowcę może zwyciężyć kiepskiego kierowcę, jadącego o wiele lepszym samochodem²⁸,

- ⇒ **W wielu zawodach niewymagających specyficznych zdolności wrodzonych motywacja jest ważniejszym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu niż wyjściowy poziom umiejętności.**
- ⇒ **Rozpoznana struktura motywacji pracownika i jego preferencji zawodowych umożliwia przewidywanie jego zachowania w pracy.**

Ocena i motywacja pracowników

Istotna z punktu widzenia pracodawcy jest kwestia określenia i oceny:

- ⇒ **struktury motywacji pracownika**, do czego może służyć np. badanie MAPP zwalające przewidzieć zachowania w pracy, w obszarze takich działań, jak np.: kierowanie i zarządzanie, relacje interpersonalne, nastawienie społeczne, realizowanie zadań. Zatem to motywacje powinny być brane pod uwagę jako kluczowy czynnik pomocny w określaniu właściwej dla danej osoby drogi zawodowej lub przy weryfikacji dopasowania pracownika do wymogów stanowiska.
- ⇒ ogólnej **motywacji osiągnięć pracownika**. Ten rodzaj motywacji jest między innymi potrzebny do tego, aby zachować wytrwałość w działaniu, mimo pojawiających się przeciwności. **Motywację do osiągania sukcesu** można stosunkowo prosto ocenić, czy poprzez badanie historii osiągnięć szkolnych i zawodowych danego kandydata, czy też wykorzystując metodę pomiaru motywacji odnoszenia sukcesu – test apercepcji tematycznej (TAT)²⁹.

Dążenie do osiągnięć może być kierowane bardziej pierwotnymi potrzebami, takimi jak np.: pragnienie uznania, sławy, czy też zdobycia finansowej gratyfikacji. Jednak większość ludzi wykazuje wewnętrzną satysfakcję już z samego faktu sprostania wyzwaniu i osiągnięcia znaczącego celu. **Motywacja osiągnięć nie jest wrodzona, ale kształtuje się podczas procesu wychowania.** Rozwija się w dzieciństwie i dorastaniu, aż do okresu uformowania tożsamości, czyli **najpóźniej do 20. roku życia**. Motywacja ta rozwija się swobodnie, gdy rodzice kładą nacisk na niezależność, tworząc sytuacje dające okazje do doskonalenia się, gdy przed dzieckiem stawiane są wyzwania. Wtedy

²⁸ E. De Bono, *Naucz swoje dziecko myśleć*, Prima, Warszawa 1994.

²⁹ J. Lipowska, *Determinanty...*, s. 43-44.



właśnie pojawia się szansa, że w **procesie internalizacji**, czyli przyjmowania przez dziecko za własne poglądów i zasad rodziców, nastąpi uwewnętrznienie tych wartości i powstanie w dziecku przekonanie, że doskonalenie się samo w sobie stanowi nagrodę. Jeśli tak się stanie, dziecko, potem dorosły, przez całe życie będzie sobie wyznaczać cele, aby doświadczać satysfakcji.

Trudne, jeśli nie niemożliwe, jest wzbudzenie motywacji osiągnięć u osoby dorosłej. Nie liczymy na to, że uda nam się zmienić dorosłe osoby, np. z nastawionych na wygodne i nieskomplikowane życie w żadne sukcesu „młode wilki”³⁰.

Istnieją dwa rodzaje motywacji osiągnięć:

⇒ **dążenie do mistrzostwa** – doskonalenie się – oznacza stałe nastawienie na pogłębianie wiedzy i umiejętności w danej dziedzinie;

⇒ **dążenie do wykazania się** – nastawienie na wyniki / poziom wykonania; skutkuje lepszymi wynikami w zadaniach związanych z rywalizacją.

WIEDZIEĆ*MÓC*CHCIEĆ=EFEKTYWNOŚĆ PRACY

Czy można zmotywować każdego pracownika? Biorąc pod uwagę dwa kryteria (kompetencje i chęci), pracowników możemy podzielić na cztery grupy:

1. zarządzanie pracownikiem **kompetentnym i chętnym** opierać się powinno na zastosowaniu stylu delegującego.
2. zarządzanie pracownikiem **kompetentnym, ale niechętnym** wymaga dużego zaangażowania przełożonego i może nie przynieść odpowiednich rezultatów;
3. odnoście pracownika **niekompetentnego i chętnego sprawdzić** powinien się styl coachingu
4. inwestowanie w **pracowników niekompetentnych i niechętnych** może okazać się stratą czasu, finansów oraz mieć demotywujący wpływ na resztę zespołu.

Rady praktyczne dla zarządzających pracownikami oraz ich motywacją:

⇒ w odniesieniu sukcesu w organizacji równie ważna, a często **ważniejsza niż umiejętności, okazuje się motywacja**, dlatego przydzielając szczególnie ważne dla firmy zadania, należy uwzględniać również motywację pracowników;

³⁰ E. Erikson, *Tożsamość a cykl życia*, Wyd. Zys iS-ka, Poznań 2004; J. Lipowska, *Determinanty...*, s. 45.



- ⇒ zatrudniając nowych pracowników, dobrze jest badać ich motywacje i preferencje zawodowe równie dokładnie co formalne umiejętności i wiedzę; pozwoli to przewidzieć, czy pracownik będzie chciał wykorzystać swój potencjał dla dobra pracodawcy;
- ⇒ **warto zatrudniać osoby wewnątrzsterowne** – będą działać samodzielnie i na wysokim poziomie; nie będzie potrzebne stałe pobudzanie ich do działania motywatorami zewnętrznymi;
- ⇒ **kiedy ważny jest wynik, lepiej powierzać zadania osobom o wysokiej potrzebie wykazania się;**
- ⇒ **gdy ważna jest perfekcja i szczegółowość, warto powierzać zadania osobom o wysokiej potrzebie mistrzostwa;**
- ⇒ ci, którzy wierzą w możliwość swojego rozwoju, rzeczywiście się uczą, wyznaczają sobie cele i osiągają je; ci, którzy sądzą, że rozwój w dorosłym wieku jest niemożliwy i nie wierzą we własne siły, rzeczywiście nie rozwijają się i mniej osiągają; warto zatem sprawdzać te przekonania i wiarę w siebie na poziomie selekcji pracowników;
- ⇒ jeśli jest to możliwe, dobrze jest zrezygnować ze współpracy z pracownikami niekompetentnymi i niezmotywowanymi; zmiana ich postawy może okazać się zbyt kosztowna i trudna, albo zupełnie niemożliwa;
- ⇒ w firmie warto inwestować nie tylko w wysoko wykwalifikowanych pracowników; **opłaca się wyszukać mniej kompetentnych, ale wysoce zmotywowanych;** ich zaangażowanie doprowadzi do szybkiego uzupełnienia braku umiejętności i zapewni równą, stałą motywację do działania i wysokie wyniki³¹.

Jak rozwiązywać konflikty? skuteczna komunikacja, przepływy informacyjne

To nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób jego rozstrzygnięcia

³¹ J. Lipowska, *Determinanty...*, s. 51.



Konflikt (łac. *conflictus; conflare*) – zderzenie. W danym momencie zderzają się dwie różne: tendencje, postawy, koncepcje, pomysły, poglądy, przekonania, interesy, cele, wartości, uczucia, potrzeby, czy po prostu postrzeganie rzeczywistości. Ta różnica nie jest przez strony akceptowana i dochodzi do kolizji, sporu.

Konflikt powstaje gdy:

- ⇒ dwie strony, które są od siebie zależne
- ⇒ dostrzegają niemożliwe do pogodzenia różnice (interesów, potrzeb, wartości)
- ⇒ żadna ze stron nie może osiągnąć celów bez udziału lub zgody drugiej strony
- ⇒ strony blokują realizację swoich dążeń

Konflikty są nieuniknione we wszystkich przedsiębiorstwach. Są one najbardziej widocznym przejawem zakłócenia relacji interpersonalnych. Z konfliktem w przedsiębiorstwie mamy do czynienia, gdy istnieją podmioty odmawiające współpracy w realizowaniu celów innych podmiotów.

Wyznacznikiem konfliktu jest deklarowana w sposób otwarty lub też przybierająca formę apatii, nieudolności lub pozornego współdziałania – odmowa współpracy.

Podstawowym wyróżnikiem konfliktu w ujęciu wąskim są działania skierowane bezpośrednio przeciwko drugiej stronie, które mają doprowadzić do wyeliminowania rywala, przeszkadzającego zwykle w realizacji postawionych celów.

Działania podejmowane przez ludzi zależą między innymi od tego, czy przedmiot konfliktu jest dla nich ważny, czy czują się dość silni, aby działać oraz jakie sposoby radzenia sobie z konfliktami preferują. **Działania ludzi w obliczu konfliktu; min.:**

- ⇒ **unikanie konfliktu** – niedostrzeganie konfliktu tak długo, jak tylko jest to możliwe, zmiana definicji sytuacji, przekonywanie siebie i innych, że nic się nie wydarzyło, że nie ma żadnych sprzeczności, odraczanie, przeczekiwanie;
- ⇒ **rezygnacja z dążeń** – poddanie się bez podjęcia walki, poddanie się po walce, przegranie walki;
- ⇒ **szukanie wsparcia** – odwołanie się do autorytetu w celu uzyskania wsparcia i pomocy, odwołanie się do innych ludzi w celu budowy koalicji;



- ⇒ **odwołanie się do trzeciej strony, aby rozstrzygnęła po czyjej stronie jest racja** – odwołanie się do arbitra, aby rozstrzygnął spór, wystąpienie na drogę prawną;
- ⇒ **podjęcie walki w celu zniszczenia przeciwnika**
- ⇒ **potraktowanie konfliktu jako problemu do rozwiązania** – podjęcie bezpośrednich negocjacji, poszukiwanie mediatora jako trzeciej strony, która może wspomóc proces rozwiązywania konfliktu³².

Początkowo konflikt oceniano negatywnie i traktowano go jako rezultat nieprawidłowości natury indywidualnej lub społecznej. Należało zatem go unikać. Uważano, że powodem konfliktu są błędy kierownictwa w zarządzaniu firmą, a także brak otwartości i wzajemnego zaufania między ludźmi oraz niedostateczna komunikacja. **Zgodnie z tradycyjnym poglądem na rolę konfliktu, konflikt przeszkadza w efektywnym funkcjonowaniu organizacji,** sprawia, że następuje pogorszenie relacji interpersonalnych, co prowadzi do dezintegracji załogi. Aktualnie twierdzi się, że **konflikt jest nieunikniony, a nawet konieczny. Może on bowiem w różnym stopniu przyczynić się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, wprowadzenia w nim innowacji i zmian.** Konflikt w swej istocie może doprowadzić do integracji lub dezintegracji załogi, a wybór metody jego rozwiązania niewątpliwie przyczynia się do pogłębienia i utrwalenia zaistniałych relacji interpersonalnych. Niekontrolowane konflikty mogą doprowadzić do negatywnych następstw zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników. Dlatego kadra kierownicza nie może być obojętna wobec konfliktów i powinna próbować je rozwiązywać.

Niezależnie od metody, **proces rozwiązywania konfliktów składa się z kilku etapów.**

- 1) sprzeczności między stronami prowadzą początkowo do **chęci ucieczki lub rezygnacji** jednego lub obu uczestników konfliktu.
- 2) **Walka.** Strony przeciwstawiają się wówczas sobie i próbują dowieść swoich racji, chcą zniszczyć przeciwnika, minimalizując jednocześnie własne straty. Kadra kierownicza w zależności od okoliczności próbuje zastosować taktykę zapobiegania dalszej eskalacji konfliktu lub podjąć działania, których celem będzie rozwiązanie konfliktu

³² *Rozwiązywanie konfliktów, materiały szkoleniowe*, Kreatywny Humanista, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, s. 4-5. <http://kreatywni.wsptwp.eu/>



- 3) **Określenie problemu i rozpoznanie jego przyczyn.** Trzeba wówczas zbadać na czym polega konflikt. Strony muszą ustalić co w postępowaniu partnera przyczyniło się do jego powstania konfliktu. Szczerze rozmawiając muszą stwierdzić jakie zachowania przeciwnika są nie do zaakceptowania przez każdą ze stron. Chcąc wyodrębnić przyczyny trzeba wziąć pod uwagę tylko te wydarzenia, które spowodowały, że konflikt się pojawił
- 4) **próba znalezienia rozwiązań.** Partnerzy konfliktu ustalają wówczas cele, do których dążą i sposób postępowania, który ma doprowadzić do rozstrzygnięcia sporu. Strony zmierzają do wyodrębnienia szeregu rozwiązań, co ułatwia dokonanie właściwego wyboru.
- 5) **ocena i wybór rozwiązania – część procesu kierowania konfliktami.** Na wszystkie rozwiązania patrzy się wówczas z punktu widzenia skutków, jakie niosą dla obu stron. Wybiera się takie, które będzie zadowalało wszystkich, co pomoże w ich dalszej współpracy¹⁵.
- 6) **rozładowanie.** Następuje wówczas wprowadzenie wybranego rozwiązania w życie, pojawiają się zmiany organizacyjne, znikają nieporozumienia, a potrzeby stron zostają zaspokojone.

Każdy konflikt jest jedyny w swoim rodzaju, dlatego trudno jest znaleźć uniwersalne rozwiązanie dla wszystkich sytuacji konfliktowych.

W podejściu tradycyjnym dominuje przekonanie, że konflikt zwykle kończy się zwycięstwem jednej ze stron (zasada: wygrany–przegrany). Najbardziej znane tradycyjne techniki rozwiązywania konfliktów to:

- ⇒ unikanie (wycofywanie się, ucieczka);
- ⇒ odwlekanie;
- ⇒ łagodzenie (dostosowywanie się, pokojowe współistnienie);
- ⇒ wymuszanie (rywalizacja, dominacja);
- ⇒ zasada większości;
- ⇒ ingerencja trzeciej osoby.

Wszystkie ww. metody wpływania na konflikt mogą być wykorzystywane w przypadku niezbyt istotnych problemów ze względu na **ich podstawową wadę**, jaką jest **nie zajmowanie się przyczynami powstawania nieporozumień**. Wszystkie te metody w mniejszym lub w większym stopniu prowadzą do dezintegracji pracowniczej.

Do najczęściej spotykanych metod nowoczesnego kierowania konfliktami należą:

- ⇒ **kompromis;**



- ⇒ **uzgadnianie;**
- ⇒ **spotkanie konfrontacyjne;**
- ⇒ **ustanowienie nadrzędnych celów;**
- ⇒ **ujawnienie wspólnego interesu;**
- ⇒ **przetarg;**
- ⇒ **negocjacje;**
- ⇒ **mediacja;**
- ⇒ **arbitraż;**
- ⇒ **decyzje hierarchiczne;**
- ⇒ **strategia apelacyjna;**
- ⇒ **strategia rekonstrukcji systemu;**
- ⇒ **sesja wymiany wizerunków³³.**

Jak zabrać się do rozwiązywania konfliktu?

Należy przede wszystkim sprowadzić konflikt do wspólnej, negocjowalnej i rozwiązywalnej płaszczyzny. Najpraktyczniejsze i najefektywniejsze działanie polega na sprowadzeniu konfliktu do płaszczyzny interesu i struktury.

Podstawową metodą jest rozmowa, właściwie przygotowana i poprowadzona.

- 1. Nawiązanie kontaktu** – należy doprowadzić do spotkania obu stron konfliktu. Prawdopodobnie przeciwnicy będą unikali takiego kontaktu w obawie przed nieprzyjemnościami, konfrontacją, walką. Należy zapewnić drugą stronę konfliktu, że nie będziemy wymagali żadnych ustępstw na swoją rzecz, a spotkanie ma na celu wzajemne przedstawienie punktu widzenia sprawy. Jeżeli otrzymamy zgodę na takie spotkanie należy ustalić termin dogodny dla obu stron.
- 2. Przygotowanie właściwych warunków spotkania** – należy wybrać miejsce w miarę odosobnione, aby nikt nie przeszkadzał. Najlepszym miejscem do dialogu jest to, które preferuje druga strona. Czas trwania spotkania jest kluczowym zagadnieniem. Musimy

³³ I. Salejko-Szyszczyk, *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza*, „Kwartalnik” 2012/4. Tom 11.



zarezerwować go wystarczająco dużo, aby osiągnąć przełom w naszych rozmowach. Lepiej żeby czasu było więcej niż miało by go zabraknąć. Należy zapewnić o wzajemną dyskrecję, ponieważ problemy poruszane w trakcie rozmowy mogą być bardzo osobiste lub dotyczyć aktualnej pracy. Obecność osób trzecich przy rozmowie tylko niepotrzebnie zachęca strony do manifestowania elokwencji i siły.

3. Przeprowadzenie rozmowy

- a) **Pierwszą fazą jest otwarcie:** celem rozmowy jest przewyciężenie konfliktu oraz utrzymanie naszych stosunków z drugą osobą. Osiągnięcie tego celu wymaga pozytywnej konfrontacji z osobami zaangażowanymi w konflikty oraz uczciwości wobec nich. Najlepiej spotkanie rozpocząć od wyrażenia aprobaty co do faktu spotkania, następnie wyrazić optymizm co do jej efektów. Przypominamy również ustalone wcześniej zasady dialogu – nie walczymy, nie obwiniamy się wzajemnie, nie stosujemy ultimatum. Teraz czas na zaprezentowanie naszego punktu widzenia problemu.
- b) **Następnym etapem jest zaproszenie drugiej strony do rozmowy i wyrażenia jej punktu widzenia.** Może zdarzyć się jednak tak, że rozmówca będzie próbować zmieniać temat, rozmawiać o innych osobach, żartować, może też wyrażać rezygnację lub w ogóle się nie odzywać i manifestować obrazę. Pamiętajmy, że naszym zadaniem jest konsekwentne trzymanie się tematu spotkania, tak aby doprowadzić do otwarcia się drugiej osoby. Starannie unikając ocen, powinniśmy powiedzieć, jakie są nasze odczucia w stosunku do tej trudnej dla nas sytuacji. Nie należy tworzyć sztucznej i fałszywej sytuacji, w której oczekujemy od partnera szczerości i otwartości, jeśli sami nie zaprezentujemy takiej postawy.
- c) **Trzeci etap to dialog.** Dialog następuje wtedy, gdy obie strony zmieniają postawę walki (ja przeciw tobie) na postawę konstruktywną (my przeciwko problemowi). Wtedy można zbadać:
- ⇒ gdzie i dlaczego ujawnił się problem?,
 - ⇒ czy brak jest jasności odnośnie pełnionych ról lub zakresu władzy?,
 - ⇒ czy konflikt wywołały podjęte decyzje?,
 - ⇒ czy trudności są spowodowane konfliktem osobowości?

Jeżeli ustalimy źródło problemów możemy rozpocząć pracę nad jego likwidacją lub złagodzeniem. Pomocna w prowadzeniu dialogu jest umiejętność aktywnego słuchania, asertywności i postawy negocjacji. Rozwiązaniu konfliktu sprzyja stosowanie strategii wygrana – wygrana.



4. Zawarcie umowy – jeżeli nasza rozmowa była rzeczywiście udana, doprowadza nas ona w efekcie do etapu zawarcia umowy. Ma ona charakter bardziej psychologiczny niż formalno-prawny, ponieważ konflikty wybuchają najczęściej w tych obszarach, gdzie nie działają przepisy związane z regulacjami prawnymi. Jeżeli umowa została wypracowana na drodze dialogu, powinna być wyważona, precyzująca zachowanie stron. Dobrze jest sformułować ustalenia umowy na piśmie – spisany dokument jest najlepszą odpowiedzią na pojawiające się trudności w trakcie realizacji porozumienia³⁴

Myślenie w kategoriach: „wygrana – wygrana” zakłada, że konflikty stanowią nieuchronną fazę procesu prawdziwej kooperacji. Przedstawia konstruktywny sposób rozwiązywania konfliktów jako dwustronną, racjonalną współpracę. Sposób ten zakłada zaangażowanie wszystkich członków konfliktu w jego rozwiązanie, a co za tym idzie uczynienie z nich zwycięzców.

Kroki skutecznego rozwiązywania konfliktów:

- deklaracja i opis punktów widzenia
- porównanie punktów widzenia
- tworzenie projektów rozwiązań
- wybór rozwiązania.

skuteczna komunikacja, przepływy informacyjne

Prace przy tworzeniu właściwego dla danej organizacji systemu komunikacji powinny rozpocząć się od:

1. Przygotowania kompleksowego planu komunikacji wewnętrznej: poprzez przeprowadzenie analizy problemu oraz przyczyn jego zaistnienia z uwzględnieniem elementów: technicznych (organizacyjne, infrastrukturalne) oraz ludzkich (społeczne, indywidualne).

³⁴ *Rozwiązywanie konfliktów, materiały szkoleniowe...*, s. 11-12



2. **Określenia roli, jaką ma odegrać plan komunikacyjny:** wskazanie na metody skuteczne przy rozwiązywaniu problemu i wpływaniu na zmianę zachowania odbiorców przekazu przy uwzględnieniu wspomagających instrumentów możliwych do zastosowania przy rozwiązywaniu problemu.
3. **Identyfikacji grup odbiorców:** osób/grup odpowiedzialnych za powstanie problemu uszeregowanie ich w hierarchii ważności.
4. **Określenia celów działań w komunikacji:** skoncentrowanie na tym, co konkretnie należy osiągnąć za pomocą komunikacji, a nie na tym, co można osiągnąć przy użyciu wielu innych środków, jakimi dysponuje organizacja.
5. **Sprecyzowania treści przekazu:** co jest istotą naszego przekazu? Które z treści są najważniejsze, które mają mniejsze znaczenie? Jakich argumentów organizacja będzie używać?
6. **Jakich środków, metod i sposobów komunikacji należy używać?** Określenie dostępnych środków, metod i sposobów komunikacji. Którego z tych elementów najczęściej używają grupy odbiorców? Czy należy założyć korzystanie z innych, nowych sposobów?
7. **Sporządzenia budżetu działań komunikacyjnych:** jakich środków finansowych potrzebujemy na realizację powyższych działań? Jeśli budżet jest zbyt mały, jakie są możliwości pozyskania dodatkowych funduszy? Jeśli środki są ograniczone, określamy priorytety działań.
8. **Organizacji działań komunikacyjnych:** dotyczy zadań, jakie należy wykonać w ramach powstającego systemu komunikacji i sposobu jego koordynacji oraz poddania pod weryfikację możliwości współpracy z innymi partnerami. Na koniec tworzenia systemu komunikacji podejmuje się planowanie: przygotowanie listy zadań w porządku chronologicznym oraz wskazanie na podział odpowiedzialności za wykonanie zadań.
9. **Oceny:** jakich kategorii zamierzamy użyć, aby ocenić wyniki na-szych działań(w kategoriach wiedzy, podejścia czy zachowania odbiorców). Wynikiem oceny ma być analiza, czy został osiągnięty zamierzony cel, a także, czy osiągnięto go we właściwy sposób i jakie ewentualne modyfikacje należałoby przyjąć.

Podstawą skutecznego systemu komunikacji jest ustalenie,

⇒ kto ma dostęp do poszczególnych informacji w firmie,

⇒ na jakim szczeblu znajomość jakich wiadomości jest niezbędna.



Gdy już to wiemy, musimy zapewnić skuteczne narzędzia dla przepływu konkretnych informacji.

Lista najważniejszych i najczęściej spotykanych i preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz firmy (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji:

- ❖ bezpośrednie spotkania kierownictwa;
- ❖ osobiste spotkania personelu kierowniczego z pracownikami;
- ❖ spotkania grupowe, tzw. briefingi;
- ❖ spotkania związane z oceną pracowników;
- ❖ prezentacje (dotyczące wyników, strategii, zmian organizacyjnych, dużych projektów, regularnie organizowane przez kierownictwo);
- ❖ szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji;
- ❖ spotkania integracyjne dla zespołów;
- ❖ poczta elektroniczna;
- ❖ konferencje korporacyjne i wideokonferencje;
- ❖ eventy korporacyjne;
- ❖ drzwi otwarte kadry kierowniczej;
- ❖ rzecznik pracowników;
- ❖ intranet zazwyczaj obejmujący fora dla pracowników, chat, blogi, etc.;
- ❖ elektroniczne i drukowane newslettery i magazyny (wydawnictwa wewnętrzne);
- ❖ listy do pracowników;
- ❖ tablice informacyjne/ogłoszeń;
- ❖ media zewnętrzne (prasa, radio, TV);
- ❖ korporacyjne filmy wideo;
- ❖ kodeks etyczny;
- ❖ kwestionariusze i ankiety;
- ❖ anonimowe skrzynki sugestii i opinii;
- ❖ plotki³⁵

³⁵M. Makowiec, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, [w:] B. Mikuła (red.) *Zarządzania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 98.



Ostateczny cel wdrożenia systemu komunikacji wewnętrznej sprowadza się do czterech punktów:

1. Zmiana i tworzenie pozytywnych postaw i zachowań pracowników.
2. Wzajemne zrozumienie kierownictwa, pracowników, współpracujących jednostek organizacji oraz zespołów.
3. Wszyscy w firmie posiadają informację i są tym samym zmotywowani do współdziałania dla dobra organizacji.
4. Sprawnie działający dwukierunkowy system wymiany informacji.

Aby osiągnąć te cele i wdrożyć system komunikacji wewnętrznej, niezbędne jest stworzenie środowiska, w którym:

- ⇒ wszyscy pracownicy wiedzą, jakie są ich cele oraz cele firmy;
- ⇒ członkowie jednostek organizacji i zespołów wiedzą, jakie są ich: misja i wizja firmy;
- ⇒ każdy pracownik wie, czego się od niego oczekuje, zna swoje konkretne zadania, uprawnienia i obowiązki;
- ⇒ wszyscy pracownicy znają zasady gry obowiązujące w firmie;
- ⇒ wszyscy pracownicy znają stanowisko kierownictwa względem klientów, konkurencji, sytuacji w branży i innych informacji kluczowych dla biznesu;
- ⇒ każdy pracownik ma informacje o swych współpracownikach, niezbędne do skutecznego wypełniania swoich obowiązków;
- ⇒ kierownictwo ma jasny obraz zmian, jakie powinny zostać wdrożone w przyszłości oraz świadomość kolejności, w jakiej powinny one zostać wprowadzone;
- ⇒ menedżerowie znają warunki, jakie są pracownikom niezbędne do skutecznego realizowania swoich zadań oraz do przystosowywania się do zmian³⁶.

Bibliografia

Ciczkowska-Giedziun M., *Nowe podejście do pracy socjalnej z rodziną*, [w:] *Koncepcja i praktyka działania społecznego w pracy socjalnej*, red. E. Kantowicz, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2011.

De Bono E., *Naucz swoje dziecko myśleć*, Prima, Warszawa 1994.

³⁶ Tamże, s. 100-101.



Dziekoński K., Jurczuk A., *Zarządzanie zmianą w procesach inicjatyw klastrowych*, [w:] (red.) A. Wasiluk, *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

Erikson E., *Tożsamość a cykl życia*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2004.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa .

Krasiejko I., *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście Skoncentrowane na Rozwiązaniach w pracy socjalnej*, Śląsk, Katowice 2010.

Krzywicka-Szpor K., *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

Leśniak E., Dobrzyńska-Mesterhazy A., *Rodziny w kryzysie. Diagnoza i interwencja kryzysowa*, [w:] *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej – poradnik dla pracowników socjalnych*, red. W. Badura-Madej, Śląsk, Katowice 1999.

Lipowska J., *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, s. 50. MRM (ZZL)_3-4-2012_Lipowska-J_

Makowiec M., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, [w:] B. Mikuła (red.) *Zarządzania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

Mikołajczyk Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] W. Błaszczyk, (red.) *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.

Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003.

Moczydłowska J. M., *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „ZS WSH Zarządzanie” 2014 (1).

Reinfuss R., *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Rozwiązywanie konfliktów, materiały szkoleniowe. Kreatywny Humanista, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie <http://kreatywni.wsptwp.eu/>

Salejko-Szyszcak I., *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza*, „Kwartalnik” 2012/4. Tom 11.

Szczepkowski J., *Praca socjalna – podejście skoncentrowane na rozwiązaniach*, Akapit, Toruń 2010.

Szymankowska A., *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z 8.

Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa 2010.

Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

Wróblewska A., Gochnio M., *Zarządzanie przez cele*

https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarządzanie_przez_cele_-_informator.pdf



Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Zajac S., *Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu organizacją*, s. 311-313.

<http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/19.pdf>

Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polska Akademia Otwartą,

http://www.estroinska.spoleczna.pl/userfiles/file/ZZL_PAO.pdf

Zarządzanie zmianą – ujęcie teoretyczne, Białystok 2013

http://www.natura2000.efort.pl/pliki/zarządzanie_zmiana.pdf

