



# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI DLA LIDERÓW

PROJEKT INTERREG INNO-WISEs

MILJENKA PLAZONIĆ BOGDAN I IVA MARJANOVIĆ  
ITO INDIVIDUUM TEAM ORGANISATION

**Zagrzeb, 6 listopada, 2019**

## 1| Zarządzanie zespołem

Zespół jest to „grupa osób, które współpracują i pracują razem w celu osiągnięcia wyznaczonego celu”. (Horodyski, 1995)

GRUPA	ZESPÓŁ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Członkowie pracują niezależnie i zazwyczaj nie mają tego samego celu.</li><li>• Członkowie skupiają się zazwyczaj tylko na sobie, ponieważ nie uczestniczą w planowaniu celów swojej grupy.</li><li>• Zadania są przydzielane członkom grupy lub mówi się im, jakie są ich obowiązki/zadania; sugestie rzadko są mile widziane.</li><li>• Członkowie nie wierzą w motywację innych, ponieważ nie rozumieją w pełni roli każdego z nich w grupie.</li><li>• Członkowie są zaniepokojeni opinią innych i ich niezgodą, ponieważ postrzegają ich jako zagrożenie. Nie ma żadnego wsparcia grupowego, które próbowałoby rozwiązać ten problem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Członkowie pracują nad celami osobistymi i zespołowymi i rozumieją, że cele te zostaną najlepiej osiągnięte dzięki współpracy i wzajemnemu wsparciu.</li><li>• Członkowie znają i akceptują swoją rolę w zespole i są zaangażowani w realizację celu.</li><li>• Członkowie pracują razem i wykorzystują swoje talenty i doświadczenie, aby przyczynić się do osiągnięcia celów zespołu.</li><li>• Członkowie starają się być uczciwi, słuchać i szanować opinię wszystkich.</li><li>• Członkowie postrzegają konflikt jako część ludzkiej natury i reagują na niego, traktując go jako okazję do wysłuchania nowych pomysłów i opinii. Wszyscy chcą rozwiązywać problemy w konstruktywny sposób.</li></ul>

„Grupa staje się zespołem, gdy każdy członek jest wystarczająco pewny siebie i swojego wkładu w taki sposób, że może uznać umiejętności i wkład innych”  
(Norman S Hidle)

### Korzyści z pracy zespołowej

- poszerza indywidualną perspektywę
- zawiera więcej informacji, więcej alternatyw, a także większe możliwości znalezienia rozwiązań
- angażuje więcej zasobów, większe możliwości w zakresie delegowania, wdrażania, koordynacji i monitorowania
- synergia różnej wiedzy i doświadczeń, podejścia i wkładu, kreatywność w ich łączeniu
- mniejsze ryzyko w podejmowaniu decyzji, inicjowana jest „inteligencja zbiorowa”
- zachęca do zadawania pytań poprzez komunikację, informację zwrotną i zrozumienie
- działa motywująco na członków, aktywizuje motywację społeczną. Większe zaangażowanie i prawdopodobieństwo przyjęcia misji, celów i zadań.

## Model Tuckmana rozwoju zespołu

Docieranie		Realizacja		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewiele zgodności</li> <li>• Niejasny cel</li> <li>• Przewodnictwo i wskazówki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt</li> <li>• Większa jasność co do celu</li> <li>• Walki o władzę</li> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zgoda i konsensus</li> <li>• Jasność co do ról i obowiązków</li> <li>• Uproszczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyraźna wizja i cel</li> <li>• Skupienie na osiągnięciu celu</li> <li>• Delegowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykonanie zadania</li> <li>• Zadowolenie z osiągnięć</li> <li>• Uznanie</li> </ul>
Formowanie		Normowanie	Realizacja/Zawieszenie	



### FORMOWANIE

Członkowie się poznają. Tożsamość, przeznaczenie i cel zespołu są niejasne. Różne zaangażowanie w realizację celu, od entuzjazmu do braku zaangażowania. Są ostrożni i trzymają się bezpiecznych tematów. Nie wykazują inicjatywy i unikają przejmowania odpowiedzialności. Komunikacja jest ograniczona, często tylko nieliczni dominują w rozmowie. Członkowie zespołu są zależni od bezpośredniego przywództwa.

### DOCIERANIE

Członkowie reagują z pozycji niezależnej. Wyrażane są różnice w zrozumieniu celu i ról. Dezorientacja. Walka o władzę i kontrolę. Reakcje emocjonalne, gdy pojawiają się problemy. Konflikty. Nierówne zaangażowanie członków. Niepewność co do swobody otwartej rozmowy. Zespół jest odporny i potrafi negatywnie reagować na próby przywództwa.

### NORMOWANIE

Zespół zyskuje pewność siebie; nowy impuls, nowe możliwości. Wyznaczane są standardy i normy. Zespół wypracowuje porozumienie co do celu, podchodzi do zadania, procedur i komunikacji. Udzielane są odpowiedzi na pytania o to, co jest robione, jak to się robi, kto to robi i do kiedy. Rozwijane są relacje z elementami zewnętrznymi (inne zespoły, klienci). Członkowie tworzą relacje, powiązania i wzajemną zależność.

### REALIZACJA

Członkowie zespołu pracują razem nad osiągnięciem wspólnego celu, biorą pełną odpowiedzialność za zadania, jak również za relacje. Osiągane są skuteczne rezultaty. W osiągnięciach jest przyjemność. Zrównoważone ukierunkowanie na zadanie i proces. Spójność zespołu. Zespół wykazuje inicjatywę. Członkowie pracują proaktywnie na rzecz wspólnego interesu. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływu są stale monitorowane.

### REALIZACJA/ZAWIESZENIE

Zamierzenia i cele zostają osiągnięte, a nowe nie pojawiają się. Pustka, możliwe poczucie straty. Więzy między członkami zespołu są słabsze. Niektórzy członkowie zespołu odchodzą.

## Role w zespole

„Współpraca najmądrzejszych osób w zespole niekoniecznie prowadzi do osiągnięcia najlepszych wyników”. Meredith Belbin

W przypadku szczególnie skutecznych zespołów widać, że każdy członek zespołu ma jasno określone obowiązki. Co najważniejsze, widać, że każda z ról jest ważna dla wyników zespołu. Aby stworzyć efektywny zespół i osiągnąć wspólne wyniki, należy połączyć umiejętności i osobowości osób w nim uczestniczących. Trzeba zrozumieć, jakie warunki są niezbędne dla dobrej pracy zespołowej, a następnie stworzyć te warunki.

Jednakże, pomimo jasnego podziału ról i obowiązków, zespół często zawodzi. Jak często zdarza się to zespołom, z którymi pracujesz? Być może niektórzy członkowie zespołu nie wykonują tego, czego od nich oczekujesz. Może inni nie są wystarczająco elastyczni, tak więc ich potencjał spada. Może osoba, która jest szanowana za swój fachowy wkład, nie widzi szerszej perspektywy i nie podejmuje zadań i kroków, których inni od niej oczekiwali, a może jeden z członków zespołu jest sfrustrowany, ponieważ nie zgadza się z zachowaniem innych członków zespołu.

Meredith Belbin jest brytyjskim badaczem i teoretykiem, najbardziej znanym z pracy w dziedzinie zarządzania zespołem. Przez wiele lat badał pracę zespołową i zauważył, że członkowie zespołu mają tendencję do przyjmowania różnych ról w zespole. Definiuje on rolę zespołową jako „skłonność do działania, wnoszenia wkładu i łączenia się z innymi w określony sposób” i definiuje dziewięć takich ról:

**Realizator (implementer)** – zdyscyplinowany, niezawodny, konserwatywny, skuteczny, zamienia pomysły w działanie. / Trochę nieelastyczny. Powolny w reagowaniu na nowe możliwości.

**Koordynator** – dojrzały, pewny siebie, dobry przewodniczący, jasno określa cele, zachęca do podejmowania decyzji, dobry w delegowaniu. / Może wydawać się manipulatorem, deleguje swoją pracę.

**Lokomotywa** – stawia wyzwania, dynamiczny, świetnie funkcjonuje pod presją, ma energię i odwagę do pokonywania przeszkód. / Może prowokować. Może ranić uczucia innych.

**Kreator** – kreatywny, pomysłowy, nieortodoksyjny, rozwiązuje trudne problemy. / Ignoruje rzeczy nieistotne. Zbyt zaabsorbowany, by skutecznie się komunikować.

**Poszukiwacz źródeł** – ekstrawertyczny, podekscytowany, komunikatywny, bada możliwości, tworzy kontakty. / Zbyt optymistyczny. Traci zainteresowanie, gdy tylko kończy się pierwsza faza entuzjazmu.

**Ewaluator** – realistyczny, zorientowany strategicznie, wybredny, dostrzega wszystkie możliwości i dokonuje prawidłowej oceny. / Brak zachęty i zdolności do inspirowania innych.

**Dusza zespołu** – współpracujący, opanowany, spostrzegawczy, dyplomata, słucha, buduje, uspokaja tych, którzy czekają, i unika konfliktów. / Niezdecydowany w sytuacjach awaryjnych.

**Perfekcjonista** – cierpliwy, sumienny, zmartwiony, zgłębia błędy i przeoczenia, wykonuje zadania na czas. / Martwi się bez potrzeby. Unika delegowania.

**Specjalista** – niezależny umysł, sam się motywuje, oddany, oferuje rzadkie umiejętności i wiedzę. / Wnosi wkład tylko w wąskim obszarze. Trzyma się szczegółów

[polskie nazwy ról wg <https://www.belbin.pl/o-nas/role-zespołowe-belbina/> – przyp. tłum.]

## Syndrom Apollo

Zespoły utworzone przez osoby o wysokich zdolnościach umysłowych i doskonałej zdolności analitycznego myślenia, wbrew oczekiwaniom, nie okazały się lepsze w rywalizacji z innymi zespołami.

Uważa się, że jest to wynikiem specyficznych indywidualnych tendencji, które wpływają na pracę zespołową:

- Dalsze myślenie w ustalony już sposób i podążanie za własną strategią, bez uwzględniania tego, co mówią lub robią inni członkowie zespołu.
- Długie niekonstrukttywne dyskusje, w których członkowie zespołu próbują przekonać innych do przyjęcia ich poglądów.
- Niewystarczająca komunikacja, zbyt mało aktywnego słuchania. Brak wysiłku w próbach zrozumienia drugiej strony, cały wysiłek wkłada się w znalezienie słabych punktów w argumentach innych.
- Proces podejmowania decyzji jest powolny i trudny, z mniejszą gotowością do znalezienia rozwiązań akceptowalnych dla wszystkich. Trudności w prowadzeniu zespołu i akceptowaniu przywództwa.

Nawet jeśli dostrzega się problemy z funkcjonowaniem, które prowadzą do nieskuteczności, prowadzi to do dalszych konfliktów, a nie do tworzenia jedności w osiągnięciu wspólnych wyników/celów. Postawienie na swoim jest ważniejsze niż osiągnięcie celu. „Samo gadanie, żadnego działania”.

Bywały jednak również udane zespoły Apollo, które charakteryzowały się:

- brakiem wysoce dominujących jednostek, oraz
- szczególnym stylem przywództwa.

Liderzy odnoszący sukcesy, to osoby skłonne do zadawania pytań, które próbują ustalić jakąś **formę lub zasadę dyskusji grupowej i oczekiwanych rezultatów działań w grupie. Zwracają uwagę na wyznaczenie celów i priorytetów oraz tworzenie sposobów zaangażowania zespołu.** Tego typu liderzy mogliby zarządzać i osiągać wyniki w każdej grupie/firmie, nie dominując jednocześnie danej grupy.

### Jak poprawić współpracę wewnątrz i między zespołami?

- brak wyraźnie dominujących osób
- szczególny styl przywództwa
- określenie potrzeb w zakresie współpracy i potencjalnych przeszkód oraz stworzenie stosownego planu działania
- cykliczne spotkania, wymiana informacji w ramach zespołu, wymiana opinii i argumentów (za i przeciw) oraz dyskusja
- spotkania inauguracyjne w zespole, prezentacja projektów, wspólne planowanie współpracy, strategia zasobów i terminów
- jasne określenie ról i obowiązków w zespole
- harmonizacja celów, unikanie podwójnej odpowiedzialności i sytuacji rywalizacji w zespole o zasoby
- tworzenie matrycowych sieci kontaktów, wspólna praca nad projektami i/lub w grupach roboczych
- działania prowadzące do większego uznania ról i wkładu każdego zespołu w procesie osiągnięcia celów organizacyjnych
- wspieranie przez kierownictwo współpracy w zespole, dające przykład nastawienia na współpracę
- uznanie kompetencji pracy zespołowej i współpracy w zespole oraz ich wspieranie w ramach systemu monitorowania celów i nagradzania
- ustanowienie systemu wymiany informacji zwrotnych między zespołami
- wspieranie uogólniania wiedzy, rotacja na stanowiskach pracy
- wspólne szkolenia, budowanie zespołu i inne wydarzenia organizacyjne.

## 2| Motywacja

**„Zabierzcie moich ludzi, ale zostawcie moje fabryki, a wkrótce na hale fabryczne zarosną trawą. Zabierzcie moje fabryki, ale zostawcie mi moich ludzi, a wkrótce będziemy mieli nową, lepszą fabrykę.**

(Andrew Carnegie)

### WPROWADZENIE DO MOTYWACJI

Motywacją jest poziom entuzjazmu, energii i poświęcenia, które ludzie inwestują w swoją pracę oraz ich gotowość do nauki i rozwoju. Wysoki poziom motywacji u nas i u innych jest niezbędnym do efektywnej pracy i osiągnięcia wyników.

Kilka uwag na temat motywacji:

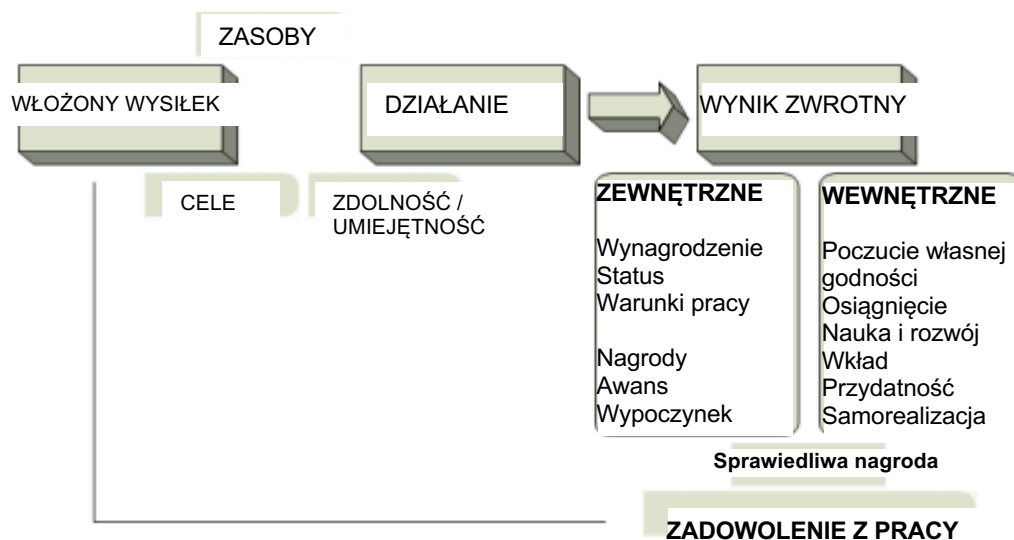
- Nie można nikogo motywować bezpośrednio, a jedynie upewnić się, że istnieją warunki, w których ta osoba będzie prawdopodobnie zmotywowana.
- Motywacja jest tylko jednym z elementów zarządzania wynikami i należy ją brać pod uwagę przy wyznaczaniu celów, delegowaniu, przekazywaniu informacji zwrotnych, podziękowaniach i nagrodach oraz podczas planowania rozwoju.
- Nie można bezpośrednio mierzyć poziomu czyjejś motywacji, a jedynie wyciągać wnioski z jej zachowania.
- To, co motywuje jedną osobę, może się bardzo różnić od tego, co motywuje inną osobę.

### JAK ROZPOZNAĆ MOTYWACJĘ

Pamiętaj o czasie, kiedy byłeś naprawdę zmotywowany w swojej pracy. Następnie pomyśl o jakiejś innej osobie, która wydawała się być bardzo zmotywowana. Pomyśl o zachowaniach, które ta osoba wykazywała – prawdopodobnie mógłbyś rozpoznać niektóre z nich:

- wykazuje wielki entuzjazm w stosunku do pracy
- przejmuje inicjatywę w rozwiązywaniu problemów
- bierze w razie potrzeby nadgodziny
- idzie do pracy nawet, gdy nie jest w 100% sprawna
- inwestuje ogromny wysiłek i energię
- inwestuje więcej niż minimalny wysiłek
- zachęca i wspiera innych
- wykazuje zadowolenie z osiągnięć.

W zarządzaniu innymi niezwykle ważne jest, aby skupić się na zachowaniach. Zachowania podobne do wymienionych powyżej wskazują z dużym prawdopodobieństwem na wysoki poziom motywacji, podczas gdy zachowania przeciwne są prawdopodobnymi oznakami niższego poziomu motywacji. Nigdy jednak nie możemy być całkowicie pewni.



Połączenie: Wysiłek – Działanie – Rezultat (czynniki wpływające na motywację, Coleman 1987).

### DWANAŚCIE PYTAŃ DO SPRAWDZENIA WARUNKÓW MOTYWACYJNYCH

1. Ile wysiłku włożono? (potwierdzenie w zachowaniu?)
2. Jaki jest poziom wyników? (potwierdzenie w zachowaniu?)
3. Czy cele są jasne i akceptowane?
4. Czy wszystkie niezbędne środki są do dyspozycji?
5. Czy dana osoba ma niezbędne umiejętności do wykonywania danej pracy?
6. Czy dana osoba ma niezbędną wiedzę i czy jest odpowiednio wykwalifikowana?
7. Jaki rodzaj wyników dana osoba wysoko ceni? (Skąd to wiemy?)
8. Jaki rodzaj informacji zwrotnej otrzymuje dana osoba?
9. Jakiego rodzaju informacje zwrotne są przekazywane? (Na jaki temat? Jak często?)
10. Jakiego rodzaju nagrody są zapewniane? (Czy dana osoba jest traktowana sprawiedliwie?)
11. Jaki jest wyrażony poziom zadowolenia z pracy?
12. Jakie rzeczywiste działania możemy podjąć, aby zapewnić warunki do wzrostu motywacji?

### MOTYWATORY (według Davida McClellanda)

**Potrzeba osiągnięć** – potrzeba ciągłego doskonalenia własnych działań i wyników

**Potrzeba władzy** - potrzeba wpływu i uznania swoich osiągnięć i wpływów

**Potrzeba przynależności (afiliacji)** – potrzeba budowania i utrzymywania przyjaznych stosunków

OSIĄGNIĘCIE (sukces lub porażka)	WŁADZA (wpływy lub bezsilność)	PRZYNALEŻNOŚĆ (włączenie lub odrzucenie)
REZULTAT	STATUS	RELACJE
INFORMACJA ZWROTNA	WIDOCZNOŚĆ	HARMONIA
WYZWANIE	WPŁYW	TOWARZYSTWO
AUTONOMIA	ORGANIZACJA DYPLOMATY	PRZYNALEŻNOŚĆ
RÓŻNORODNOŚĆ	POLITYCZNA	PRACA ZESPOŁOWA
UCZENIE SIĘ	KONTAKT Z VIPami	KONTAKTY SPOŁECZNE
SPRAWNOŚĆ	PROFIL WYSOKIEGO RYZYKA	SIEĆ PRZYJACIÓŁ
CEL	POTRZEBA ZROBIENIA WRAŻENIE	



## Teorie i definicje motywacji

Motywacja jest definiowana jako proces, który inicjuje, prowadzi i utrzymuje zachowanie zorientowane na cel. Motywacja jest tym, co pobudza nas do działania i obejmuje siły biologiczne, emocjonalne, społeczne i poznawcze, które aktywizują zachowanie. Organizacje starają się odkryć, jak można motywować jednostki do pracy za pomocą różnych środków (zachęta, nagrody itp.) i kontekstów, w których wykonują one swoją pracę. Motywacja, w sensie ogólnym i w pracy, pochodzi z dwóch źródeł, dlatego mówimy o motywacji zewnątrzpochodnej, gdy motywatory są zewnętrzne (wynagrodzenie, pochwała, awans itp.) oraz wewnątrzpochodnej, gdy źródłem motywacji są same osoby (poczucie satysfakcji i spełnienia, ponieważ zostało wykonane zadanie lub został osiągnięty cel itp.).

To, co dziś jest postrzegane jako pierwsza zorganizowana próba ustanowienia wszechogarniającej teorii motywacji, pierwotnie zostało stworzone jako teoria ekonomiczna. Podejście to, znane jako „zarządzanie naukowe”, zwiększyło zainteresowanie organizacją pracy i pośrednio wpłynęło na to, że Henry Ford nie tylko przyjął podobne podejście w swojej fabryce w Detroit, ale także poszedł o krok dalej i opracował nową organizację pracy opartą na organizacji linii montażowej. Potem jedna za drugą pojawiały się teorie motywacyjne, z których każda na swój sposób opisywała cechy charakterystyczne, trendy społeczne i naukowe oraz okresy czasu, w których zostały stworzone.

Znaczna część tych teorii jest dziś określana jako „klasyczne”. Granica między teoriami klasycznymi a współczesnymi nie zawsze jest najbardziej wyraźna. Jednak termin „klasyczne teorie motywacji” oznacza zazwyczaj następujące trzy grupy teorii:

1. Teorie motywacyjne (Taylor)
2. Teorie treści (potrzeb) (Maslow, Herbar, Agrari, McClelland, McGregor)
3. Teorie dotyczące procesów poznawczych (Vroom, Adams, Locke)

## Przegląd teorii równoległych

Teoria (grupa, nazwa, autorzy)	Krótki opis	Implikacje	Krytyka
Motywacja Teoria zarządzania naukowego (taylorizm) Taylor	Trzonem zarządzania naukowego jest przekonanie, że istnieje „najlepszy sposób” na wykonanie określonej pracy i że ludzie będą zmotywowani do właściwego jej wykonania, jeśli ich nagrody i kary będą bezpośrednio związane z ich wynikami. Szkolenie i motywacja to najszybszy sposób na osiągnięcie odpowiedniej wydajności.	Taylorizm jest w pewnym stopniu odpowiedzialny za rewolucję w produkcji masowej, ponieważ był on integralną częścią ruchu wydajnościowego w USA. Ta teoria jako pierwsza podkreśliła znaczenie motywowania pracowników. Niepowodzenie tej teorii i niezadowolenie pracowników zainspirowało badaczy do poszukiwania nowych teorii motywacyjnych.	Jednostki różnią się od siebie; najbardziej efektywny sposób wykonywania pracy dla jednej osoby może być całkowicie nieefektywny dla drugiej. Interesy ekonomiczne pracowników i kierownictwa rzadko są takie same, więc metody Taylora były często odrzucane, a nawet otwarcie sabotowane.
Treść Hierarchia potrzeb Maslow	Hierarchia potrzeb składa się z 5 potrzeb (od najniższych do najwyższych): fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. Niższe poziomy muszą być	Nacisk zostaje przesunięty z motywacji materialnej na różne potrzeby, gdzie motywatorem jest zaspokojenie potrzeb. Kiedy potrzeba jest zaspokojona, nie jest już motywatorem, co	Nie ma wielu dowodów na to, że zaproponowana przez Maslowa klasyfikacja jest zgodna z rzeczywistością lub że w ogóle istnieje hierarchia motywów. Powszechna akceptacja motywów piramidy została odrzucona – piramida jest etnocentryczna

	zaspokojone, zanim zostaną aktywowane wyższe poziomy. Ważnym rozszerzeniem tej teorii jest teoria ERG Aldeferera, gdzie E oznacza Egzystencję ( <i>existence</i> ), R – związek ( <i>relatedness</i> ) oraz G – wzrost ( <i>growth</i> ).	tłumaczy porażkę taylorizmu. Teoria ta, przeniesiona do środowiska pracy, zakłada, że pracownicy będą stale motywowani tylko wtedy, gdy będą mogli, w rozsądnym czasie, zaspokoić wyższe poziomy potrzeb.	i kulturocentryczna, dostosowana do terytorium Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Bardzo trudno jest znaleźć praktyczne zastosowanie tej teorii w środowisku organizacyjnym.
Treść Dwuczynnikowa teoria Herzberga	Teoria Herzberga koncentruje się na motywacji w miejscu pracy i w swej istocie jest silnie związana z teorią Masłowa. Teoria dwuczynnikowa oddziela czynniki higieniczne (bezpieczeństwo pracy, wynagrodzenie, status, świadczenia, warunki pracy) od motywatorów (wyzwanie, uznanie, odpowiedzialność) jako przyczyn satysfakcji z pracy. Czynniki higieniczne same w sobie nie są motywatorami, ale ich brak jest demotywujący. Motywatory, podobne do wyższych potrzeb Masłowa, są niezbędne do zmotywowania pracownika do osiągnięcia wybitnych wyników.	W oparciu o tę teorię, łatwo jest sformułować zalecenia dla kierownictwa, na przykład, że praca musi być wystarczająco wymagająca, aby zaangażować wszystkie możliwości pracownika lub że pracownikowi, który wykazuje wysoki poziom umiejętności, należy powierzyć wyższy poziom odpowiedzialności. Teoria Herzberga, pomimo pewnych niedociągnięć, nadal ma wpływ na zarządzanie ludźmi na całym świecie.	Związek między satysfakcją z pracy a efektywnością nie jest jednoznaczny, podobnie jak związek między satysfakcją z pracy a motywacją. Zadowoleni pracownicy niekoniecznie są zmotywowani lub odnoszą sukcesy. Co więcej, teoria ta, zdaniem jej krytyków, zbyt skupia się na statystycznym modelu przeciętnego pracownika, nie biorąc pod uwagę indywidualnych różnic ani czynników poznawczych, które wpływają na podejmowanie decyzji w związku z pracą.

Procesy Teoria oczekiwań Vroom	Według Vrooma, osoba decyduje się na podjęcie pewnych działań na podstawie szacunkowych konsekwencji tego działania. Sednem tej teorii jest proces poznawczy, poprzez który jednostka przetwarza różne treści motywacyjne. Proces ten można zilustrować za pomocą następującego wzoru: $MF = E \cdot I \cdot V$ , gdzie MF = Siła motywacyjna, E = Oczekiwania, że pewne działanie doprowadzi do osiągnięcia celu, I = przekonanie, że dana osoba zostanie nagrodzona, jeśli osiągnięty zostanie oczekiwany wpływ, a V =	Teoria ta podkreśla potrzebę bezpośredniego powiązania przez organizację nagród z wynikiem oraz to, że nagrody są zdobywane i pożądane przez pracowników. Co więcej, cele muszą być jasne, a związek pomiędzy włożeniem wysiłku a otrzymaniem nagrody jest przejrzysty i spójny. W końcu teoria ta podkreśla znaczenie indywidualnych różnic w przypadku form motywacyjnych.	Wiara, że pewne zachowanie doprowadzi do osiągnięcia celu, tzn. że nagroda zależy od włożonego wysiłku, nie uwzględnia dwóch ważnych czynników: zdolności i oczekiwań wobec roli.
-----------------------------------	--	--	---

	wartość konsekwencji danego zachowania.		
Procesy Teoria ustalania [wyznaczania] celów Locke i Latham	Motywacja i wpływ rosną, jeśli cele wyznaczone dla pracowników są ambitne i akceptowane przez nich oraz jeśli pracownicy otrzymują regularne informacje zwrotne. Cele powinny być SMART, co jest osiągane poprzez przestrzeganie następujących pięciu zasad: jasność, wyzwanie, akceptacja, informacja zwrotna i złożoność zadań.	Teoria jest zgodna z koncepcją MBO (Management by Objectives – Zarządzanie przez cele) z lat 1960-tych i odegrała kluczową rolę w kształtowaniu procesu zarządzania wydajnością.	Teorii tej brakuje perspektywy czasowej. Trudność celu jest omówiona, ale nie jego dystans czasowy. Co więcej, nie jest jasne, co się dzieje, gdy cele kierownictwa nie są zgodne z celami organizacyjnymi.

## Teoria ustalania [wyznaczania] celów Locke'a

### Rozumienie celów SMART

Wyznaczanie celów to potężny sposób na motywowanie ludzi, jak również na motywowanie samego siebie. Wartość wyznaczania celów jest uznana do tego stopnia, że całe systemy zarządzania, takie jak Zarządzanie przez cele, zawierają w sobie podstawy wyznaczania celów.

Wielu z nas nauczyło się – od swoich szefów lub na podstawie seminariów i artykułów – wyznaczać inteligentne [ang. SMART – *przyp. tłum.*] cele. Naturalnym jest założenie, że wyznaczając cel, który jest konkretny, mierzalny, osiągalny, istotny i ograniczony czasowo, jesteśmy na właściwej drodze do jego osiągnięcia.

Ale czy to naprawdę najlepszy sposób na wyznaczanie celów?

### Teoria wyznaczania celów

Pionierskie badania Edwina Locke'a dotyczące wyznaczania celów i motywacji z końca lat 1960-tych pokazały, że istnieje związek między tym, jak trudny i konkretny jest cel, a wykonywaniem tego zadania przez ludzi. Odkrył on, że konkretne i trudne cele prowadzą do lepszych wyników niż cele niejasne i łatwe. Mówienie komuś, że „powinieneś się bardziej starać” lub „staraj się jak najlepiej” jest mniej skuteczne niż „staraj się mieć więcej niż 80% poprawnych wyników” lub „skoncentruj się na pobiciu własnego rekordu czasu”. Co więcej, nie jest motywujące wyznaczanie celów, które są zbyt łatwe. Trudniejsze do osiągnięcia cele są bardziej motywujące niż łatwiejsze do osiągnięcia, ponieważ osiągnięcie większego osiągnięcia/sukcesu jest czymś, na co trzeba było pracować.

## Pięć zasad wyznaczania celów

### 1 Jasność

Jasne cele są mierzalne i jednoznaczne. Gdy cel jest jasny i konkretny, a czas jego osiągnięcia jest określony, mniej jest nieporozumień co do tego, jakiego rodzaju zachowanie zostanie nagrodzone. Wiesz, czego się oczekuje i możesz wykorzystać konkretny wynik jako źródło motywacji. Gdy cel jest niejasny lub gdy jest wyrażony jako ogólne polecenie, takie jak „przyjmij inicjatywę”, ma on ograniczoną wartość motywacyjną.

Aby poprawić wyniki własne lub zespołu, należy wyznaczyć jasne cele, które wykorzystują konkretne i mierzalne standardy. „Zmniejszenie straty o 15%” lub „Odpowiadanie na sugestie pracowników w ciągu 48 godzin” to przykłady jasnych celów.

Używając akronimu SMART do pomocy w wyznaczaniu celów, zapewniasz jasność celów, czyniąc je konkretnymi, wymiernymi i ograniczonymi w czasie.

## **2 Wyzwanie**

Jedną z najważniejszych cech celów jest poziom ich wyzwania. Nagrody są zazwyczaj większe za trudniejsze cele. Jeśli wierzysz, że otrzymasz dobrą rekompensatę lub inną nagrodę za osiągnięcie trudnego celu, to zwiększy to twój entuzjazm i impuls by dokończyć zadanie. Wyznaczając cele, spraw, by każdy cel był wyzwaniem. Jeśli zadanie jest łatwe i nie jest postrzegane jako ważne, a ty i twoi pracownicy nie wierzą, że jego wykonanie jest ważne – wtedy wysiłek również nie będzie imponujący. Ważne jest, aby ustalić odpowiednią równowagę pomiędzy trudnym a realistycznym celem. Wyznaczenie celu, którego nie będziesz w stanie osiągnąć, jest bardziej demotywujące niż wyznaczenie celu, który jest zbyt łatwy.

## **3 Poświęcenie (oddanie)**

Aby cele były skuteczne, konieczne jest ich uzgodnienie; cele muszą też być w pełni zrozumiałe. Pracownicy będą wierzyli w cel i łatwiej go zaakceptują, jeśli poczują się, że przyczynili się do jego utworzenia. Idea zarządzania partycypacyjnego opiera się na włączeniu pracowników w wyznaczanie celów i podejmowanie decyzji.

Nie oznacza to, że każdy cel musi być realizowany w porozumieniu z pracownikami lub przez nich zaakceptowany. Oznacza to, że cele powinny być zgodne z wcześniejszymi oczekiwaniami i relacjami organizacyjnymi. Dopóki pracownicy uważają, że cel jest zgodny z celami firmy i dopóki uważają, że osoba wyznaczająca cel jest wiarygodna, będą zaangażowani w jego realizację.

Ciekawe jest to, że zaangażowanie w realizację celu i trudności często łączą się ze sobą. Im trudniejszy cel, tym większa potrzeba zaangażowania. Jeśli cel jest łatwy, nie potrzeba dużo motywacji, aby go osiągnąć. Kiedy pracuje się nad trudnym zadaniem, prawdopodobnie pojawią się wyzwania, które wymagają głębszego źródła inspiracji i zachęty.

Ustalając cele dla swoich pracowników, staraj się uwzględnić ich w tym procesie. Zachęcaj ich do wyznaczania własnych celów i informuj o tym, co dzieje się gdzie indziej w organizacji. W ten sposób mogą być pewni, że ich cele są zgodne z ogólną wizją i celami firmy.

## **4 Informacje zwrotne**

Wraz z wyborem odpowiedniego rodzaju celu, skuteczny program musi również zawierać informacje zwrotne. Informacje zwrotne dają możliwość postawienia jasnych oczekiwań, dostosowania trudności celu i uzyskania uznania. Istotne jest, aby zapewnić możliwość stosowania benchmarków i wyników docelowych, tak aby poszczególne osoby mogły niezależnie oceniać swoje postępy. Te regularne sprawozdania z postępów, które mierzą również konkretne sukcesy, są bardzo ważne w miejscach, gdzie dużo czasu upłynie zanim cel zostanie osiągnięty. W takich przypadkach należy podzielić cele na krótsze fazy i powiązać informacje zwrotne z wynikami każdej z tych faz. Cele SMART są mierzalne, co gwarantuje, że możliwa jest wyraźna informacja zwrotna. Podczas pracy nad wyznaczaniem celów, upewnij się, że zostawiłeś wystarczająco dużo czasu na formalną informację zwrotną. Nieformalne kontrole są oczywiście ważne i umożliwiają regularną zachętę i wyrażenie uznania. Jednak pozostawienie wystarczającej ilości czasu na formalną dyskusję na temat wyników jest czynnikiem niezbędnym do długoterminowej poprawy wyników pracowników.

## **5 Złożoność zadań**

Ostatni czynnik w teorii wyznaczania celów wprowadza dwa dodatkowe warunki do osiągnięcia sukcesu. W przypadku celów i zadań, które są bardzo złożone, szczególną uwagę zwraca się na to, aby nie uczynić pracy zbyt wymagającą.

Osoby pracujące na skomplikowanych i wymagających stanowiskach mają już prawdopodobnie wysoki poziom motywacji. Mogą się jednak zbyt forsować, jeśli kryteria sukcesu nie zostaną określone z uwzględnieniem złożoności zadań. Z tego powodu ważne jest, aby:

- dać danej osobie wystarczająco dużo czasu na osiągnięcie celu lub poprawę wyników.
- zapewnić wystarczająco dużo czasu na ćwiczenie lub naukę tego, czego się oczekuje i co jest potrzebne do osiągnięcia sukcesu.

Istotą rzeczy przy wyznaczaniu celów jest ułatwienie osiągnięcia sukcesu. Dlatego należy upewnić się, że warunki związane z celem nie są frustrujące i nie przeszkadzają ludziom w osiągnięciu ich celów. Jest to część „osiągalny” akronimu SMART.

### 3| Przywództwo sytuacyjne

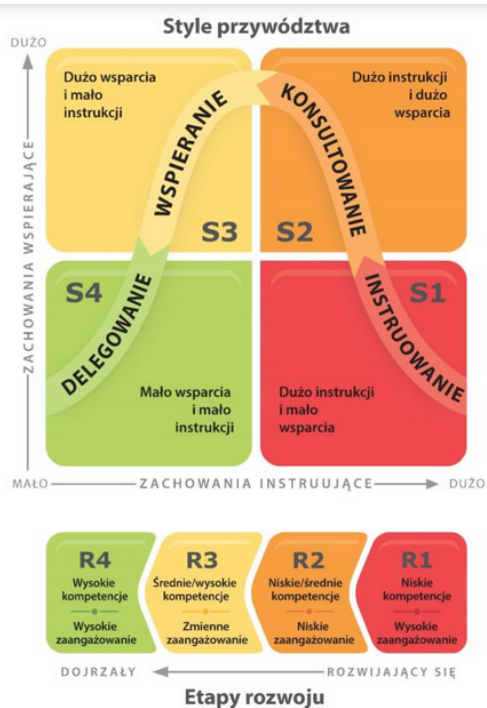
#### KIEROWNICTWO SYTUACYJNE

- termin, który może odnosić się do ogólnego stylu przywództwa, ale odnosi się także do rozpoznawalnego i użytecznego modelu przywództwa
- lider sytuacyjny to ten, który umie stosować różne style przywództwa w zależności od sytuacji

Pod koniec lat 1960-tych Ken Blanchard i Paul Hersey opracowali model przywództwa sytuacyjnego, który pozwala na analizę potrzeb w zakresie bieżącej sytuacji i zastosowanie najbardziej odpowiedniego stylu przywództwa. Na przestrzeni lat model ten okazał się popularny wśród menedżerów, ponieważ przeszedł dwa podstawowe testy dla takich modeli:

- jest łatwy do zrozumienia
- funkcjonuje w większości środowisk dla większości ludzi

Model ten nie ma zastosowania tylko do osób na stanowiskach kierowniczych lub zarządzających: wszyscy przewodzimy innym w pracy lub w domu. Blanchard i Hersey zdefiniowali style przywództwa w zależności od ilości wytycznych i wsparcia, jakiego liderzy udzielają swoim podwładnym i w ten sposób stworzyli unikatową matrycę:



Źródło: <https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy/blog/koniec-zartow-czas-na-coaching/>

### Forma wsparcia

<b>S1: Instruowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider dyrektywy definiuje zadania i role dla pracowników oraz uważnie obserwuje ich realizację.</li> <li>• Lider podejmuje decyzje, a komunikacja jest w dużej mierze jednostronna.</li> <li>• Obejmuje to mówienie ludziom wyraźnie, co mają robić, jak to robić, gdzie to robić i kiedy to robić, a następnie ściśle monitorowanie wdrażania</li> </ul> <p><b>Konstruuj, kontroluj i monitoruj.</b></p>
<b>S2: Konsultowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider konsultant nadal definiuje role i zadania, ale prosi o pomysły i sugestie od pracowników.</li> <li>• Decyzje pozostają przywilejem lidera, ale komunikacja jest w większym stopniu obustronna.</li> </ul> <p><b>Kieruj i wspieraj.</b></p>
<b>S3: Wspieranie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider wspierający pozostawia codzienne decyzje, takie jak przydzielanie i przetwarzanie zadań, podwładnym.</li> <li>• Lider bierze udział w procesie podejmowania decyzji i ułatwia go, ale zarządzanie i kontrolę nad nim powierza się pracownikom.</li> <li>• Obejmuje to słuchanie ludzi, wspieranie i zachęcanie do wkładania wysiłku, pomoc we włączaniu się do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.</li> </ul> <p><b>Pochwalaj, słuchaj i pomagaj.</b>  <i>[być może zamiast 'pochwalaj' (commend) miało być 'nakazuj' (command) – przyp. tłum.]</i></p>
<b>S4: Delegowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider delegujący nadal uczestniczy w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, ale kontrolę nad nimi pozostawia się pracownikom.</li> <li>• Pracownicy decydują, kiedy i w jaki sposób lider będzie zaangażowany.</li> </ul>

	<b>Delegowanie odpowiedzialności za codzienne podejmowanie decyzji.</b>
--	---

Właściwy styl przywództwa będzie w dużej mierze zależał od osoby, którą się prowadzi – pracownika.

### Poziom rozwoju pracownika

Styl przywództwa należy wybierać w zależności od kompetencji i zaangażowania pracowników, dlatego też istnieją cztery następujące kombinacje typów pracowników:

<b>R1: Niskie kompetencje – wysokie zaangażowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalnie, brakuje pewnych umiejętności do wykonania bieżącego zadania, jak też pewności siebie i/lub motywacji do jego rozwiązania.</li> </ul>
<b>R2: niskie/średnie kompetencje – niskie zaangażowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Może mieć wymagane umiejętności, ale nie będzie w stanie ukończyć pracy bez pomocy. Zadanie lub sytuacja może być dla niego nowa.</li> </ul>
<b>R3: średnie/wysokie kompetencje – zmienne zaangażowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doświadczony i zdolny, ale może mu brakować wiary w siebie do samodzielnego działania lub motywacji, by wykonać pracę dobrze/szybko.</li> </ul>
<b>R4: wysokie kompetencje – wysokie zaangażowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doświadczony w pracy, pewny swoich możliwości, aby dobrze wykonywać swoją pracę. Możliwe, że nawet bardziej wykwalifikowany niż lider.</li> </ul>

Blanchard i Hersey mówią, że styl przywództwa liderów (S1-S4) musi odpowiadać poziomowi rozwoju pracowników (R1-R4) – i w tej relacji to lider jest tym, który powinien się dostosować.

**CEL LIDERA:** wyszkolić swoich pracowników w taki sposób, aby lider w jak najmniejszym stopniu wykorzystywał ten styl przywództwa, który zabiera dużo czasu (S1 i S2), ale jednocześnie uzyskiwał najlepsze wyniki. Dzięki zastosowaniu właściwego stylu, który odpowiada poziomowi rozwoju pracownika, praca jest wykonywana, relacje stają się silniejsze, a co najważniejsze, poziom rozwoju pracownika rośnie do R4, ku zadowoleniu wszystkich.

**Przywództwo sytuacyjne nie jest czymś, co robisz LUDZIOM, ale czymś, co robisz Z LUDŹMI.**

## 4| Rozwój pracowników

Rozwój pracowników oraz doskonalenie ich wiedzy i umiejętności przyczynia się do osiągnięcia przez nich lepszych wyników i większego zaangażowania. Istnieje wysoki stopień korelacji pomiędzy rozwojem zawodowym a motywacją do pracy. Kluczowymi punktami w rozwoju pracowników są: wybór na stanowisko, wprowadzenie do pracy, uczestnictwo, dalsze kształcenie i awans. Najważniejsze dla motywacji do pracy są czynniki wewnętrzne – są to m.in. możliwość uczestnictwa, szanse na dalszy rozwój i kształcenie oraz awans.

### TEORETYCZNY MODEL ROZWOJU ZAWODOWEGO

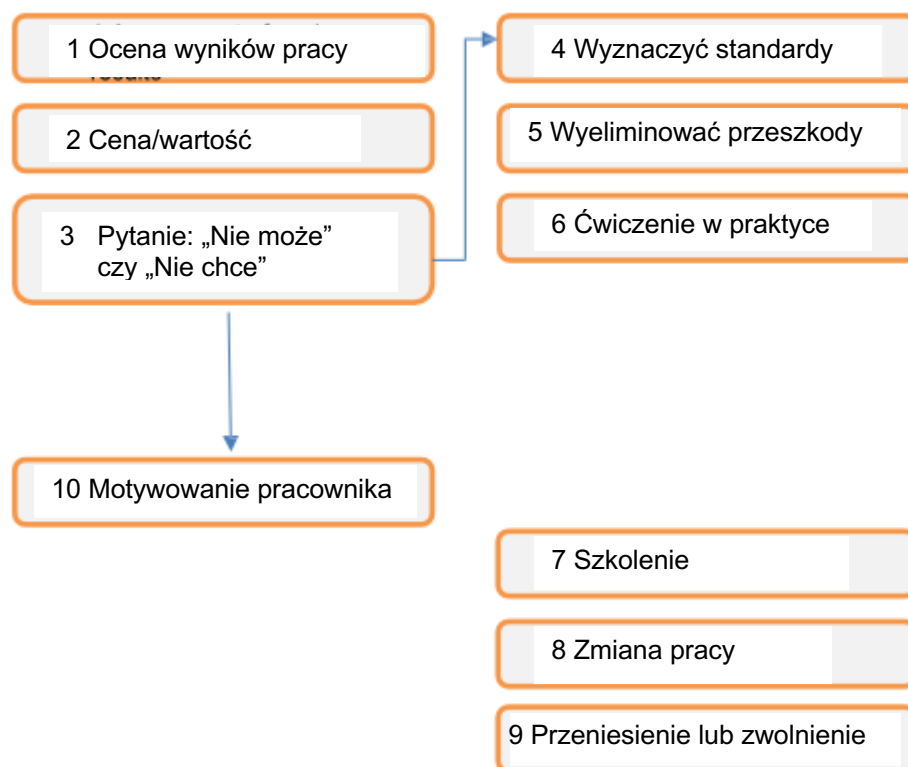
ETAP	PODETAP	WIEK	DECYZJE
I PRZYGOTOWANIE	Marzenia	do 10	
	Zainteresowanie	11-12	Wybór kierunku kształcenia w szkole średniej
	Pierwszy wybór	13-14	
II PRZEJŚCIE OD EDUKACJI	Zdecydowany wybór	15-16	Wybór profilu
	Przejście	17-18	Praca lub studia, wybór uczelni
	Zarządzanie	19-21	Wybór typu pracy, zakończenie lub kontynuacja studiów
	Wprowadzenie	22-24	Zmiana pracy, pierwsza praca, doksztalcanie

III MODEL ŻYCIOWY	Poszukiwanie Stabilizacja	25-30 31-42	Zmiana pracy i wykształcenia, awans, zarządzanie Formy uczestnictwa w firmie, kształcenie, zarządzanie, funkcje społeczne i polityczne
IV PODTRZYMANIE	Podtrzymanie	43-58	Afirmacja, kontynuacja kształcenia
V SPOWOLNIENIE	Spowolnienie Emerytura	59-64 65-	Hobby, zaangażowanie społeczne, praca, rodzina Całkowite przerwanie lub ograniczone zaangażowanie

Źródło: S.Marušić (2006): Upravljanje ljudskim potencialima

## ANALIZA WYDAJNOŚCI

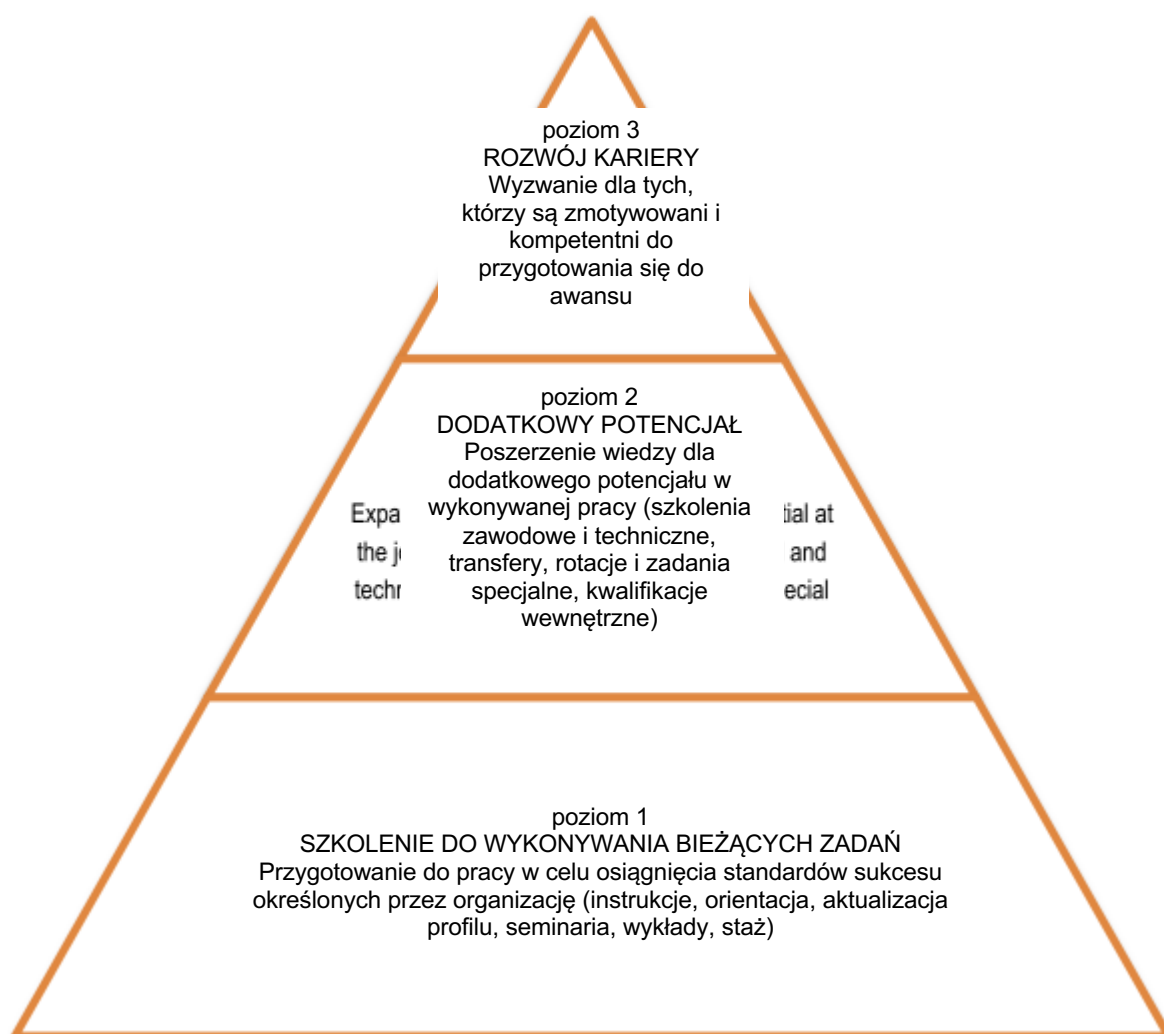
Analiza wyników/wydajności jest przeprowadzana w celu określenia możliwych aberracji w pracy, ich przyczyn i potencjalnych sposobów ich usuwania.



1. Ocena wyników pracy – ocena wyników każdego pracownika w odniesieniu do istniejących w organizacji standardów lub norm
2. Czy zainwestowane pieniądze i czas są warte rezultatów, które osiągamy dzięki jakimś zmianom?
3. Zróżnicuj poziom gotowości pracownika (nie może lub nie chce!) To jest najważniejszy poziom analizy. Czy pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje? Czy posiadają wiedzę, umiejętności i zdolności, aby to zrobić? Czy chcą to zrobić?
4. Wyznaczaj standardy, ponieważ mogą one nie być znane pracownikom. Ostrzegaj ich w razie potrzeby!
5. Wyeliminuj ewentualne przeszkody w organizacji/sposobie wykonywania pracy/procesie.
6. Odświeżaj istniejącą wiedzę (przypominaj, ostrzegaj, uświadamiaj sobie znaczenie...).
7. Dalsze kształcenie/szkolenie w przypadku konieczności zdobycia nowej wiedzy/umiejętności
8. W przypadku, gdy oczekiwany poziom wyników nie jest jeszcze osiągnięty, mimo woli i chęci pracownika – pomyśl o zmianie części pracy. Jeśli to możliwe, dokonaj zmian.
9. Jeśli powyższe kroki nie przyniosą rezultatów, należy pomyśleć o przeniesieniu na zupełnie inne stanowisko lub o odejściu z organizacji.
10. W przypadku, gdy pracownik posiada całą wymaganą wiedzę, umiejętności i zdolności – należy pomyśleć o motywacji! Zbadajcie przyczyny poprzez otwartą rozmowę! Aprobata, uznanie, nagradzanie...



## POZIOM POTRZEB EDUKACYJNYCH



## DEFINIOWANIE POTRZEB ROZWOJOWYCH PRACOWNIKÓW

Przy wyborze odpowiedniego środka rozwoju należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Uznane zalety pracowników i określone obszary rozwoju
- Kategoria potencjału rozwojowego (gotowość pracownika)
- Cechy osobiste
- Potrzeby biznesowe

### Zadanie następujących pytań może pomóc w identyfikacji tych czynników:

- Jaka wiedza, umiejętności i zachowanie pomagają pracownikowi osiągnąć wspaniałe wyniki? W jakich sytuacjach biznesowych najczęściej dostrzegasz zalety pracownika? Czy istnieje potrzeba, aby pracownik dalej rozwijał się w tym kierunku?
- Jaką wiedzę, umiejętności i zachowania powinien doskonalić pracownik? Czy pracownik ma potencjał do rozwijania tej wiedzy, umiejętności i zachowań? W jakich sytuacjach biznesowych jest ta potrzeba najbardziej zauważalna? Czy umiejętności te ulegną poprawie, jeśli pracownik będzie miał do czynienia z takimi właśnie sytuacjami? Czego potrzeba, aby wspierać rozwój tych umiejętności pracownika?

- Jaki jest najlepszy sposób na rozwój tej wiedzy, umiejętności i zachowań? Jaki styl uczenia się jest najbardziej odpowiedni dla pracownika? Czy bardziej odpowiednia będzie nauka rzez poszerzanie lub wzbogacanie doświadczeń? Czy jest ktoś bliższy lub dalszy od pracownika, od kogo mógłby się uczyć? Edukacja? Niezależne uczenie się?
- Czy uzasadnione jest inwestowanie w potrzeby rozwojowe?

### Wybór działań rozwojowych w odniesieniu do kategorii potencjału rozwojowego pracowników

Jeśli na obecnym stanowisku pracy pracownik osiąga **ponadprzeciętne** wyniki, to rola lidera jest taka:

- mieć pełne zaufanie do pracownika, zwiększać jego uprawnienia i zakres obowiązków
- umożliwiać pracownikowi realizację własnych planów z wykorzystaniem własnych metod oraz podejść
- rozszerzać i wzbogacać obowiązki i zadania pracownika (bycie mentorem dla innych, prowadzenie zadań związanych z projektami)
- zachęcać pracownika do poszerzania sieci kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji

Jeśli pracownik na obecnym stanowisku pracy osiąga **oczekiwane** wyniki, to rola lidera jest następująca:

- zapewnić pracownikowi niezbędny poziom wsparcia, być jego trenerem i włączyć go w ustalanie celów rozwojowych
- zachęcać pracownika do wykonywania nowych, ambitnych zadań
- umożliwiać pracownikowi samodzielne ustalanie kolejnych kroków rozwoju
- poszerzać i wzbogacać obowiązki i zadania pracownika (włączenie do zadania projektowego itp.)

Jeśli na obecnym stanowisku pracy istnieje potrzeba, aby pracownik **poprawił swoje wyniki**, to rola lidera jest taka:

- dawać dokładne wytyczne i wyjaśnienia przy przydzielaniu zadań i wyznaczaniu celów
- jasno przedstawiać oczekiwania (co do wydajności i jakości wyników)
- zapewnić pracownikowi wsparcie w wykonywaniu zadań oraz regularne przekazywanie informacji zwrotnych na temat wyników
- stworzyć plan wdrożeniowy rozwoju i uzyskać zgodę pracownika na taki plan
- zachęcać pracownika do szukania nieformalnych informacji zwrotnych w swoim otoczeniu

### DZIAŁANIA ROZWOJOWE

<b>Dzielenie się wiedzą</b>	Jednym z działań rozwojowych może być przeprowadzenie wykładu lub warsztatów. W ramach tego działania pracownicy nabywają umiejętności z zakresu wystąpień publicznych, umiejętności przekazywania wiedzy ze swojej dziedziny oraz wspierania rozwoju organizacji uczącej się.
<b>Rozszerzanie roli</b>	Czynność ta oznacza, że pracownik wykonuje część zadań związanych z zarządzaniem (np. przeprowadza prezentację lub prowadzi spotkanie) albo zastępuje nieobecnych kolegów przejmując ich role i wszystkie obowiązki.
<b>Przydzielenie roli</b>	Menedżer może przydzielić pracownikowi rolę instruktora (np. trenera lub mentora dla nowego pracownika/studenta) w celu zdobycia nowej wiedzy i umiejętności w konkretnym obszarze lub rozwinięcia nowych umiejętności (transfer wiedzy, coaching...).
<b>Włączenie do posiedzeń</b>	Działanie to oznacza, że pracownik zostaje włączony do spotkań na wyższym szczeblu, co pozwala mu na lepsze zrozumienie i wgląd w zadania wykonywane na tym szczeblu.
<b>Wzbogacenie roli</b>	Przydzielanie pracownikowi konkretnych zadań, obok tych istniejących, codziennych, w celu poszerzenia odpowiedzialności, aby poprzez pracę praktyczną rozwijać odpowiednie umiejętności. Zadania robocze mogą również obejmować spędzenie trochę czasu w innej jednostce

	organizacyjnej, aby pracownik mógł zapoznać się ze wszystkimi istotnymi zadaniami i procesami niezbędnymi do lepszej współpracy i jakości wykonania swojej pracy.
<b>Samodzielne uczenie się</b>	Jednym ze sposobów zachęcania pracowników do rozwoju jest proponowanie im dodatkowych materiałów/książek/stron internetowych/filmów wideo związanych z wykonywaną przez nich pracą w celu zdobycia nowej wiedzy.
<b>Najlepsze praktyki</b>	Pracownik odwiedza inną organizację w celu obserwacji najlepszych praktyk w swoim obszarze odpowiedzialności; następnie musi je dostosować i wdrożyć na miejscu.
<b>Rotacje</b>	Pracownik w określonym czasie uczy się i wykonuje jakąś inną pracę lub, w dłuższym okresie czasu, zajmuje różne stanowiska w organizacji i zapoznaje się z kluczowymi zadaniami w ramach tych stanowisk w celu uzyskania szerszego wglądu.
<b>Mentoring w pracy</b>	Spśród codziennych przydzielonych obowiązków pracownika kierownik wybiera konkretne zadania, które wykonują wspólnie, a następnie przekazuje mu informacje zwrotne.
<b>Coaching</b>	Coach uwalnia potencjał pracowników, zadając im pytania i prowadząc ich do samodzielnego znalezienia odpowiedzi.
<b>Zadania projektowe</b>	Pracownikowi można przypisać rolę lidera projektu lub członka zespołu projektowego w celu rozwinięcia odpowiednich umiejętności i zachowań. Ważne jest, aby dokonać oceny, czy działanie rozwojowe zagroziłoby powodzeniu projektu, tj. dokładnie ocenić kompetencje pracownika do wybranej roli w projekcie.
<b>Monitorowanie/śledzenie</b>	Menedżer przydziela pracownikowi osobę z firmy (eksperta w dziedzinie, w której pracownik powinien się specjalizować), którą pracownik śledzi i obserwuje w określonym czasie podczas wykonywania codziennych czynności, nie rozmawiając z nią i nie przeszkadzając jej. W ustalonym czasie odbywa się dyskusja z kolegą, który był „śledzony” na temat tego, jakie nauki zostały wyciągnięte.

## ROLA LIDERÓW I PRACOWNIKÓW POŚRÓD LIDERÓW ROZWOJU

LIDERZY	PRACOWNICY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wspieraj, śledź</b> działania rozwojowe i stale <b>udzielaj informacji zwrotnych</b></li> <li>• <b>Deleguj odpowiednio</b> i zgodnie z poziomem gotowości</li> <li>• <b>Stwórz</b> ścieżkę rozwoju</li> <li>• <b>Zachęcaj</b> pracowników do przejmowania inicjatywy i odpowiedzialności za rozwój osobisty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Otwartość i uczciwość</b> wobec własnych aspiracji i potrzeb rozwojowych</li> <li>• <b>Obiektywność</b> w samoocenie własnych zdolności i umiejętności</li> <li>• <b>Odpowiedzialność</b> za wykonanie uzgodnionych działań rozwojowych</li> <li>• <b>Wdrażanie</b> nauk płynących z codziennej pracy</li> </ul>

## JAK PRZEPROWADZIĆ ROZMOWĘ O ROZWOJU Z PRACOWNIKIEM?

Obowiązkiem lidera jest prowadzenie rozmowy na temat rozwoju, podczas której:

- wysyłany jest komunikat, że rozwój pracowników jest ważny
- udzielane są konstruktywne informacje zwrotne
- życzenia pracowników dotyczące ich rozwoju zawodowego są badane i dostosowywane do potrzeb firmy
- pracownicy są motywowani do rozwoju
- zapewniona zostaje realizacja działań rozwojowych.

Przygotowanie lidera do rozmowy o rozwoju:

- przygotuj strukturę rozmowy
- wyróżnij kluczowe korzyści i potrzeby w zakresie rozwoju pracownika (skup się na 2-3 kluczowych obszarach!)
- przygotuj informację zwrotną, którą chcesz przekazać pracownikowi
- wesprzyj informacje zwrotne ważnymi i konkretnymi przykładami
- przygotuj propozycję działań rozwojowych, które zostaną uwzględnione w potencjalnym planie rozwoju pracownika, biorąc pod uwagę potrzeby rozwojowe, preferowany przez pracownika styl uczenia się, wymaganą intensywność i możliwości prowadzenia działalności biznesowej
- pomyśl o mechanizmach wsparcia, które możesz zapewnić pracownikowi w celu wdrożenia działań rozwojowych

## Žródła

Houldsworth, E. and Jirasingh, D. (2006). Managing & Measuring Employee Performance, Hogan Group

Locke, E.A. and Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, Academy of Management Review, 29(3): 388-403.

Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima

Meredith Belbin, R. (2010). Team Roles at Work

Muchinsky, P. (2003). Psychology applied to work

Tuckman, Bruce W. (1963). Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin

## Kontakt

ITO Individuum Team Organisation d.o.o.

HR -10000 Zagreb | Vukovarska 284 | +385 1 5530 021

Miljenka Plazonić Bogdan | +385 99 66 77 507 [miljenka.p.bogdan@ito.hr](mailto:miljenka.p.bogdan@ito.hr)

<http://www.ito.co.at>