



Kierowanie zespołem pracowników

Referat dla III Krajowej Konferencji Dyrektorów Przedszkoli,
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty,

www.oskko.edu.pl/przedszkola2007/

dr Ilona Świątek-Barylska
Katedra Zarządzania
Uniwersytet Łódzki
swiatek@uni.lodz.pl

 **Można wiedzieć a nie
umieć, ale nie można
umieć jeśli się nie wie**

Role kierownicze

Interpersonalne

- Reprezentant
- Łącznik
- Przywódca

Informacyjne

- Monitor
- Przekaznik
- Rzecznik

Decyzyjne

- Przedsiębiorca
- Rozjemca
- Dysponent zasobów
- Negocjator

Role kierownicze a kwalifikacje

Umiejętności kierownicze:

- techniczne
- interpersonalne
- koncepcyjne

Definicja zespołu

Zespół to **mała liczebnie** grupa ludzi z **wzajemnie uzupełniającymi się umiejętnościami**, którzy związani są **wspólnym celem, wykonywaniem zadań i podejściem**, które sprawia, że czują się **wzajemnie odpowiedzialni**

Etapy rozwoju zespołu

FORMOWANIE



ŚCIERANIE



NORMOWANIE



DZIAŁANIE

ETAPY TWORZENIA I ORGANIZACJI ZESPOŁU

I) FORMOWANIE

Niepokój, testowanie sytuacji, zależność od przywódcy, „badanie gruntu”.

Styl kierujący – wyznaczanie celów i ról, szczegółowe instrukcje, nadzorowanie zadań

II) ŚCIERANIE

Konflikty, opór, napięcia, początki myślenia zespołowego.

Styl prowadzący – objaśnianie celów, kierowanie realizacją zadań, pomoc w wypracowaniu mechanizmów funkcjonowania w sytuacjach trudnych

III) NORMOWANIE

Spójność grupy, relacje, normy, procedury, wsparcie i współpraca, lider + grupa = MY, poczucie tożsamości.

Styl wspierający – podejmowanie decyzji wraz z pracownikami, aktywne słuchanie, wsparcie, koordynacja prac zespołu

IV) DZIAŁANIE

Częste kontakty interpersonalne, zaufanie,
wsparcie

Styl delegujący – zarządzanie zadaniami
przez zespół, grupa odpowiada za realizację
zadania

Referat dla III Krajowej Konferencji Dyrektorów Przedszkoli,
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty,

www.oskko.edu.pl/przedszkola2007/

Członkowie efektywnego zespołu



Nie ma lidera bez zespołu



„ Generał jest tylko tak dobry albo
tak zły, jakim go czynią jego
podkomendni”

Douglas MacArthur

Przywódcy typu X i Y

- X** ludzie nie lubią pracy i muszą być do niej zmuszani, nie lubią myśleć ani podejmować decyzji. Pragną jedynie poczucia bezpieczeństwa
- Y** ludzie chętnie pracują, podejmują decyzje rozwijają się. Potrzebują jedynie odpowiedniej motywacji

Relatywizm sytuacyjny przywództwa

Rodzaj zadania

Członkowie grupy

*Kontekst organizacyjny
i sytuacyjny*

Przywódstwo, które przynosi efekty

Badania dowodzą, że im więcej stylów przywództwa stosuje lider tym lepiej. Najskuteczniejsi, dobierają style do potrzeb.

D. Goleman

Wpływ stylu kierowania na motywację podwładnych	Motywacje podwładnych
<p>Kierownik „autokrata”, narzucający opinie i decyzje</p>	<p>Potrzeby władzy</p>
<p>Kierownik „autokrata umiarkowany”, zachowujący pozory liczenia się z zespołem.</p>	<p>Umiarkowany poziom potrzeby władzy, umiarkowany poziom potrzeby osiągnięć.</p>
<p>Kierownik „wzorzec”, poświęcający się, zaangażowany, pozostawiający podwładnym dużo swobody.</p>	<p>Potrzeba osiągnięć.</p>
<p>Kierownik „koordynator”, dążący do osiągnięcia dobrych wyników przez indywidualne oddziaływanie na podwładnych.</p>	<p>Umiarkowany poziom potrzeby władzy, osiągnięć i afiliacji.</p>
<p>Kierownik „afiliator”, ceniący przyjemne stosunki ze swoimi podwładnymi, szczerść, chęć pomocy.</p>	<p>Potrzeba afiliacji.</p>
<p>Kierownik „integrator”, dbający, aby wszystkie decyzje były podejmowane wspólnie</p>	<p>Potrzeba afiliacji i osiągnięć.</p>

Miękki dyrektor = zły dyrektor?

Zalety

- Miła atmosfera
- Otwarta komunikacja
- Koncentracja na wynikach nie normach
- Swoboda działania
- Wieloletnia współpraca

Wady

- Utrata pozycji zwierzchnika
- Nadmierne wykorzystywanie niezależności
- Zmiana postaw pracowników
- Straty po stronie organizacji

Efektywne zespoły mają dobre „inteligentne” cele

S

pecific (konkretne)

M

asurable (mierzalne)

A

greed (uzgodnione)

R

ealistic (realistyczne)

T

ime bound (określone czasowo)

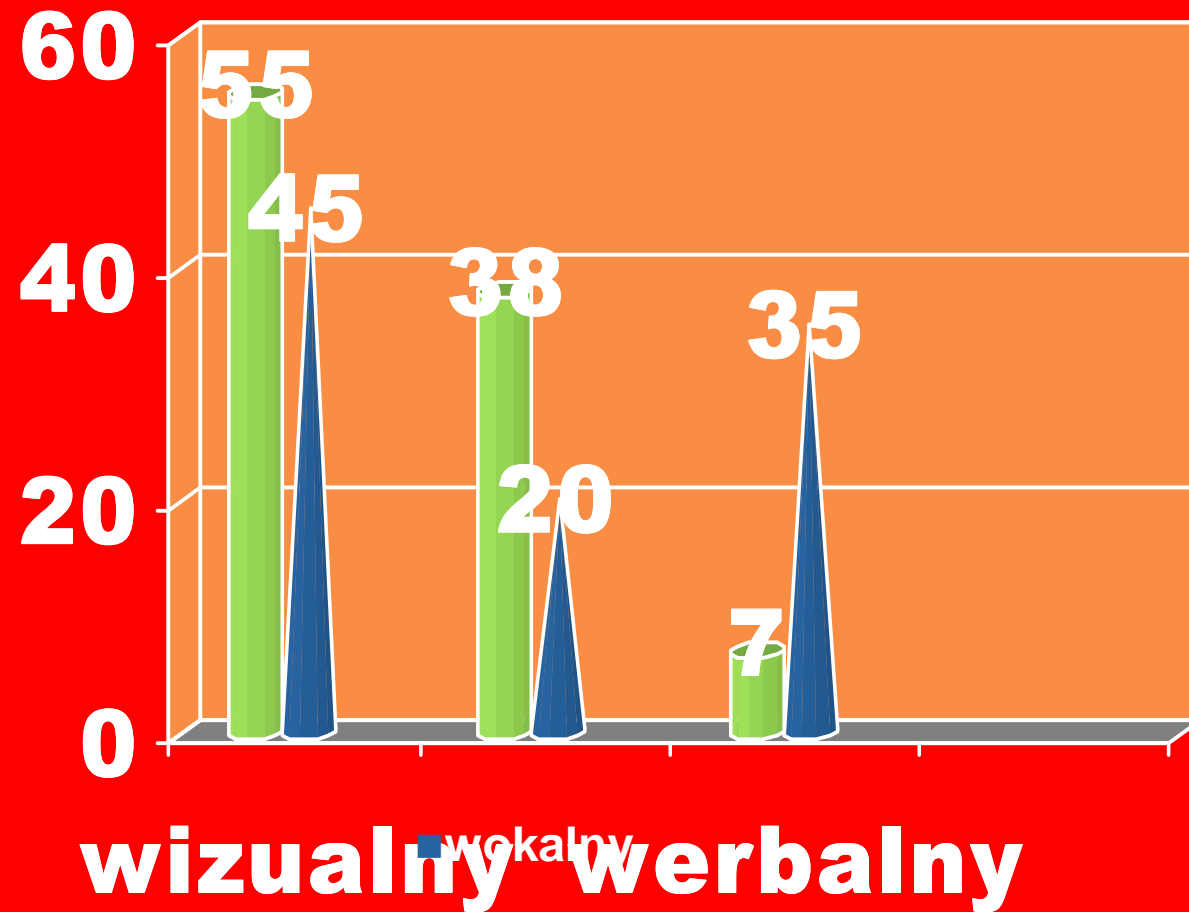
Ludzie osiągają najlepsze wyniki, kiedy mają wyraźne cele

1. Konkretne, trudne cele prowadzą do lepszych wyników niż ogólny cel „możliwie najlepszej pracy”
2. Jeżeli utrzymamy na niezmiennym poziomie takie czynniki, jak umiejętności lub akceptacja celów, to im cel jest trudniejszy, tym wyższy będzie poziom efektywności
Trudniejsze cele zachęcają ludzi do sięgania dalej i bardziej wytężonej pracy.

Kanały komunikacji „3W”

- Wizualny – wygląd, zaangażowanie, mimika, gesty.
- Wokalny - głos (wysokość, siła, akcent, artykulacja, modulowanie)
- Werbalny - przekaz merytoryczny, stosowanie słów o określonym znaczeniu, jakość argumentów, struktury gramatyczne itp.

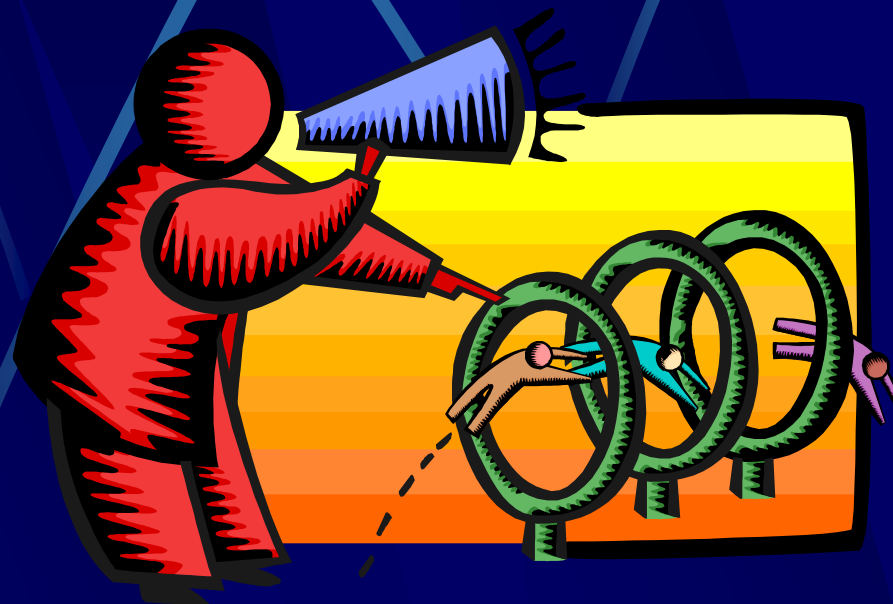
Znaczenie kanałów w nawiązaniu stosunku emocjonalnego



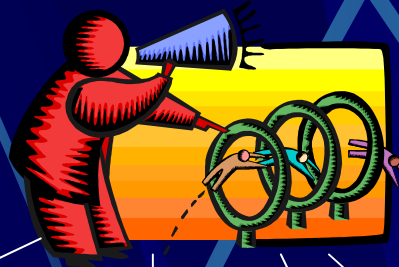
n'a

Skuteczna komunikacja?

- Drogie buty
- Zimno
- Wynagrodzenie
- Praca
- Panna



NADAWCA/ODBIORCA KOMUNIKATU



uprzedzenia

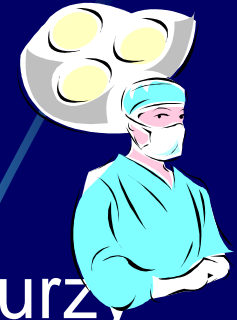
emocje

wartości

stereotypy

doświadczenia

poziom wiedzy



Ojciec i syn jechali samochodem podczas burzy śnieżnej. Na zakręcie ojciec stracił panowanie nad samochodem i uderzył w drzewo. Zginał na miejscu. Na szczęście był świadek tego wypadku, który natychmiast wezwał pomoc. Chłopca zawieziono do szpitala na blok operacyjny. Jednak kiedy chirurg, nakładając pośpiesznie rękawiczki, spojrział na twarz chłopca, powiedział: „Nie mogę operować. To jest mój syn”.
Kim był chirurg?

Aktywne słuchanie

Ludzie słuchają aktywnie 25% - 50% czasu.

Czyli, **50%- 75%** informacji docierających do pracowników **nie** jest rejestrowanych i przetwarzanych



Motywacyjna funkcja dyrektora

Różnorodność bodźców motywacyjnych

- Finansowe
- Pozafinansowe

MOTYWACJA NEGATYWNA

Oparta na obawie, pobudza do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. utrata premii, nagana itp.

Pracownik nastawiony jest na to, aby jak najmniej stracić lub minimalizować przykrości.

MOTYWACJA POZYTYWNA

Polega na stwarzaniu perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania celów pracownika w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, np. wyższe zarobki, awans, wyjazd za granicę.

Pracownik nastawiony jest na to, by jak najwięcej zyskać i maksymalizować przyjemności.

RODZAJE MOTYWACJI

Wewnętrzna

Zewnętrzna

Nagrody i kary mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny

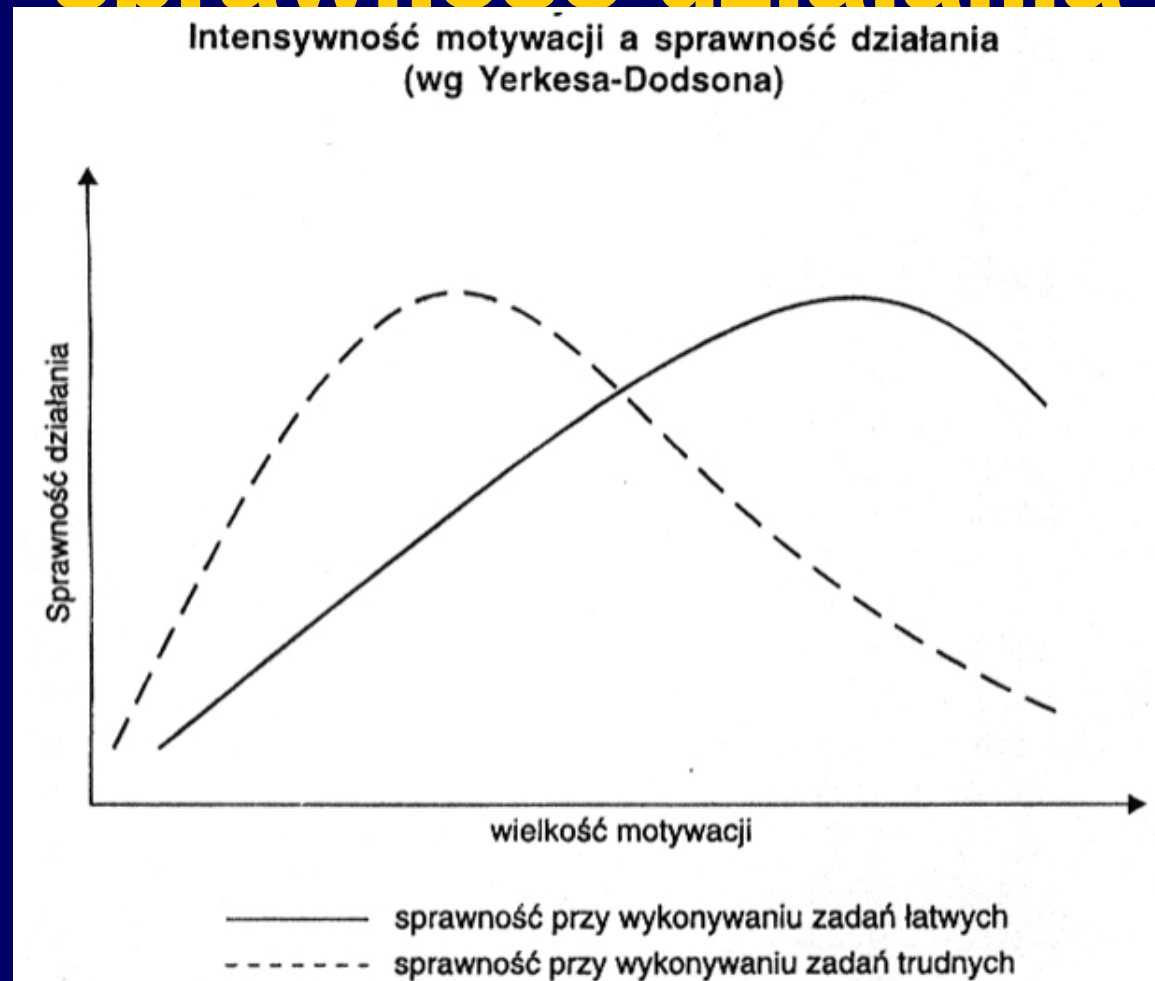
Badania wskazują, że wzmocnienia wewnętrzne – przy wyrównanym wpływie innych czynników – są silniejsze od wzmocnień zewnętrznych. Pracę, która sprawia nam przyjemność, wykonujemy z większym zaangażowaniem niż pracę za wynagrodzeniem.

Co się stanie gdy do wzmocnienia
wewnętrznego dojdzie
wzmocnienie zewnętrzne?

Wzmocnienia zewnętrzne mają różny charakter

- Wzmocnienia kontrolujące
- Wzmocnienia informacyjne

Intensywność motywacji a sprawność działania



Źródło: J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 57.

Występuje niedobór motywacji i trzeba ją okresowo uzupełniać.

Motywacja jest jak ciepło w mieszkaniu na Północy w zimowych miesiącach. Ciepło stopniowo ucieka. Od czasu do czasu trzeba włączyć ogrzewanie, aby utrzymać temperaturę domu.

Brak motywacji wynika najczęściej z:

- Sposobu dobierania pracowników,
- Niejednoznacznych celów
- Systemu oceny efektywności pracy
- Stosowanego systemu nagród

Informacja zwrotna

- Dlaczego przełożeni nie chwalaą?

Cechy konstruktywnej krytyki

- Dotyczy zachowań, a nie osoby
- Jest przekazywana osobiście, w „cztery oczy”
- Przekazywana jak najszybciej po zaistnieniu sytuacji
- Dotyczy tych elementów, które mogą być przez odbiorcę zmienione.
- Dotyczy konkretów, a nie uogólnień typu: głupie, złe, niedobre.

Cechy konstruktywnej krytyki cd

- Zawiera informacje o oczekiwaniach w stosunku do osoby krytykowanej.
- Może zawierać informacje o uczuciach krytykującego.
- Konsekwencje są adekwatne do zaistniałej sytuacji.
- Obie strony kontrolują emocje

Otrzymujesz to za co nagradzasz

Kierownicy rutynowo nagradzają pracowników za zachowania, do których chcieliby zniechęcać, a nie nagradzają za te, na których im rzeczywiście zależy

Referat dla III Krajowej Konferencji Dyrektorów Przedszkoli,
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty,

www.oskko.edu.pl/przedszkola2007/

Kto ma wpływ?

Poziom wydajności pracy w grupie i związane z nim zachowania pracowników mają **większy wpływ** na styl kierowania szefa niż styl kierowania na decydujące o poziomie wydajności zachowania pracowników.

J.C. Barrow

Szczęśliwi pracownicy niekoniecznie są wydajni

Chociaż występuje dodatnia korelacja między zadowoleniem a wydajnością pracy, zazwyczaj jest ona niewielka

Determinanty zadowolenia z pracy

- Cechy przedsiębiorstwa (poczucie sprawiedliwości: dystrybucyjnej, proceduralnej, interakcyjnej, charakter wykonywanych zadań)
- Cechy pracowników (osobowość, wiek i doświadczenie zawodowe, płeć)

**Wysoka efektywność
pracowników zależy nie
tylko od motywacji**

Niezależnie od stopnia motywacji
pracownika, jego efektywność będzie
gorsza, jeśli zabraknie mu
wspomagającego środowiska pracy.

Dlaczego wielu pracowników nie ma motywacji do pracy?

Jeżeli pracownikowi brakuje motywacji do pracy, to wina leży po stronie kierownika i sposobów postępowania organizacji, a nie po stronie pracownika



Dziękuję za uwagę

Referat dla III Krajowej Konferencji Dyrektorów Przedszkoli,
Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty,

www.oskko.edu.pl/przedszkola2007/