



Złożenie pracy online:
2021-06-19 14:54:05
Kod pracy:
11838/38698/CloudA

Piotr Skwarczyński
(nr albumu: 24527)

Praca licencjacka

Wpływ doświadczenia menadżera na efektywność pracy zespołu w obszarze produkcji w branży motoryzacyjnej

The impact of the manager's experience on the effectiveness of the team's work in the area of production in the automotive industry

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: analityk biznesowy

Promotor: prof. WSB-NLU dr hab. Natalia Potoczek

Serdecznie dziękuję Pani Profesor Natalii Potoczek za cenne merytoryczne wsparcie w pisaniu niniejszej pracy.

I



Streszczenie

Celem pracy było określenie, jaki wpływ na efektywność pracy zespołu ma doświadczenie kierownika. Podczas badań porównałem jak oceniane są kompetencje kierowników z dużym i mniejszym stażem. Do badań wykorzystałem ocenę 360 stopni wypełnioną przez podwładnych, współpracowników oraz przełożonych. Sprawdziłem efektywność pracy zespołów produkcyjnych analizując podstawowe wskaźniki obowiązujące w firmie i porównałem między sobą identyfikując doświadczenie kierownika, który zarządza poszczególnym zespołem. Po przeanalizowaniu wyników stwierdziłem, że doświadczenie kierownika nie jest kluczowym aspektem, który ma wpływ na efektywną pracę zespołu. To rozwiązania systemowe, odpowiednie przygotowanie stanowisk pracy i dobrze znormowane czasy są kluczowe, a doświadczenie kierownika pomaga w optymalizacji i doskonaleniu tych procesów, ale nie wpływa znacząco na efekt pracy zespołów, które pracują w tych samych warunkach, tymi samymi narzędziami i w ten sam jasno określony sposób.

Słowa kluczowe

styl zarządzania, ocena pracownicza, zarządzanie zasobami ludzkimi, efektywność, kompetencje kierownicze



Abstract

The aim of the thesis was to determine what impact the manager's experience has on the effectiveness of the team's work. While making the research, I compared how the competences of managers are assessed due to their work experience. For the research, I used a 360-degree assessment filled by subordinates, co-workers and superiors. I checked the efficiency of the production teams' work by analyzing the basic indicators used by the company and I compared them by identifying the experience of the manager who manages a particular team. After analyzing the results, I found that the manager's experience is not a key aspect that influences the effectiveness of the team. This kind of system solution, proper preparation of workstations and well-standardized times are crucial, and the manager's experience helps in the optimization and improvement of these processes, but does not significantly affect the effect of the work of teams that work in the same conditions, with the same tools and in the same clearly defined way.

Keywords

management style, employee appraisal, human resources management, efficiency, managerial competences



Spis treści

Rozdział 1. Istota kierowania zespołem.....	1
1.1.Historia zmian podejścia do kierowania zespołami	1
1.2 Podstawowe terminy związane z kierowaniem zespołem.....	8
1.3 Rola i funkcje kierownika i lidera w organizacji.....	9
1.4 Style kierowania pracownikami	14
Rozdział 2. Metodyka badań własnych.....	19
2.1. Cel i metoda stosowana podczas badań.....	19
2.2. Struktura organizacyjna oraz obowiązki kierownika zmiany w dziale produkcyjnym.	27
2.3 Zakres badań i charakterystyka badanych	30
Rozdział 3. Ocena kompetencji kierowników oraz efektów pracy zespołów	34
3.1. Szczegóły oceny 360 stopni i wyjaśnienie oznaczeń oraz skali ocen	34
3.2. Analiza kluczowych kompetencji kierowniczych	35
3.3. Badanie zależności między stażem pracy kierownika a efektywnością zespołu.....	43
Zakończenie.....	46
Bibliografia.....	47
Inne źródła	48
Spis rysunków	49
Spis tabel	50



WSTĘP

Zarządzanie jest to bardzo rozległa dziedzina nauki. Obecność zarządzania występuje we wszystkich organizacjach jakie tylko możemy sobie wyobrazić. Zarządzamy zarówno dużymi firmami pełniąc role zarządcze na bardzo wysokich szczeblach, małymi rodzinnymi biznesami, a nawet gospodarstwem domowym pełniąc role rodzica czy opiekuna. Przez całe życie czymś zarządzamy nie przywiązując większej wagi do tego, że to co robimy nawet w życiu codziennym jest zarządzaniem i nie musimy wcale być prezesem, dyrektorem czy kierownikiem, żeby zarządzać. Różnica polega jednak na tym, że jeśli zarządzamy własnym gospodarstwem domowym to Nasze decyzje lepsze lub gorsze mają wpływ w większości przypadków tylko na Naszą rodzinę, natomiast zarządzając przedsiębiorstwem nasze decyzje będą mieć znaczenie dla wszystkich zatrudnionych pracowników i ich rodzin. Kierownikiem nikt z Nas się nie rodzi, ale duże znaczenie mają predyspozycje do kierowania ludźmi, odporność na stres czy umiejętność przewodzenia i zjednywania sobie ludzi. Otrzymując szansę awansu na stanowisko kierownicze pojawia się często obawa czy sobie poradzę. Zadajemy sobie pytania czy wybrać wyższą pozycje społeczną, stres i odpowiedzialność za zespół i jego wyniki czy teoretyczny spokój i nadal podporządkowywać się decyzjom innych i wykonywać dalej schematyczną pracę. Podmiotem moich badań są kierownicy niższego szczebla w zakładzie produkcyjnym w branży motoryzacyjnej, ponieważ jest to bardzo ważny szczebel w hierarchii zarządzania umiejscowiony bezpośrednio nad pracownikami produkcji i można dokładnie prześledzić jaki wpływ na efektywność pracy zespołu produkcyjnego ma doświadczenie, wykształcenie, predyspozycje do zarządzania oraz kreatywność kierownika zmiany produkcyjnej. Dodatkowo wszystkie osoby, które zostały poddane badaniu awansowały na stanowiska kierownicze poprzez awanse wewnątrzzakładowe, ponieważ filozofia firmy nie przewiduje rekrutacji zewnętrznych na stanowiska kierownika zmiany co oznacza, że pierwszą napotkaną trudnością dla takiego kierownika jest zmiana relacji z kolega-kolega na kierownik-podwładny. Zaprezentowane badania pokazały również jak sobie te osoby poradziły z awansem i jakie napotkały trudności.

Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie oceny kompetencji kierowników z różnym stażem pracy oraz porównanie efektów pracy zarządzanych przez nich zespołów produkcyjnych. Sprawdziłem jak długoletnie doświadczenia kierownika przekłada się na kierowanie ludźmi i ich zaangażowanie oraz jak poszczególni menadżerowie podchodzą do tematu rozwoju kompetencji swoich zespołów. Na podstawie badań zidentyfikowałem,



nazwałem oraz przeanalizowałem pozytywne i negatywne zachowania, którymi według podwładnych i współpracowników charakteryzują się menadżerowie. Czy zarządzając 100 osobowym zespołem produkcyjnym znaczący wpływ na efektywność pracy tego zespołu ma doświadczenie osoby zarządzającej? Czy osoby, które zaczynają dopiero etap pracy na stanowisku kierowniczym swoją świeżością i chęcią wykazania się potrafią lepiej zmotywować zespół do efektywniejszej pracy?

Do badań wykorzystałem między innymi arkusze ocen menadżerów wykonywane metodą 360 stopni z ostatnich 3 lat składające się z ocen wykonywanych przez ich podwładnych, współpracowników, przełożonych oraz samooceny w posiadaniu, których jestem w związku z długoletnim pełnieniem przeze mnie różnych funkcji kierowniczych na średnich i wyższych szczeblach zarządzania. Dodatkowo wykorzystałem wskaźniki produkcyjne za okres 3 lat powiązane z poszczególnymi zespołami takie jak: analiza efektywności, brakowość, absencja, ilość innowacji zgłoszonych przez zespół, ilość wypadków przy pracy oraz tabele kompetencji i udokumentowany rozwój pracowników w tych obszarach. Szukałem zależności między ocenami poszczególnych menadżerów, a wynikami osiąganymi przez ich zespół. Zidentyfikowałem zachowania i metody, którymi się posługują kierownicy będący podmiotem badań oraz starałem się poznać źródło ich wiedzy i inspiracji.

Praca składa się z trzech rozdziałów głównych, gdzie pierwszy rozdział jest rozdziałem teoretycznym, który ma za zadanie przybliżyć istotę kierowania zespołem, historię zmian w podejściu do tej tematyki oraz przedstawić role oraz style kierowania zespołami przedstawione w literaturze naukowej. Rozdział drugi to przedstawienie szczegółowe badań oraz charakterystyka obszaru oraz osób biorących udział w badaniu. Trzeci rozdział to rozdział poświęcony analizie porównawczej, przedstawianiu wniosków oraz podsumowaniu badań.

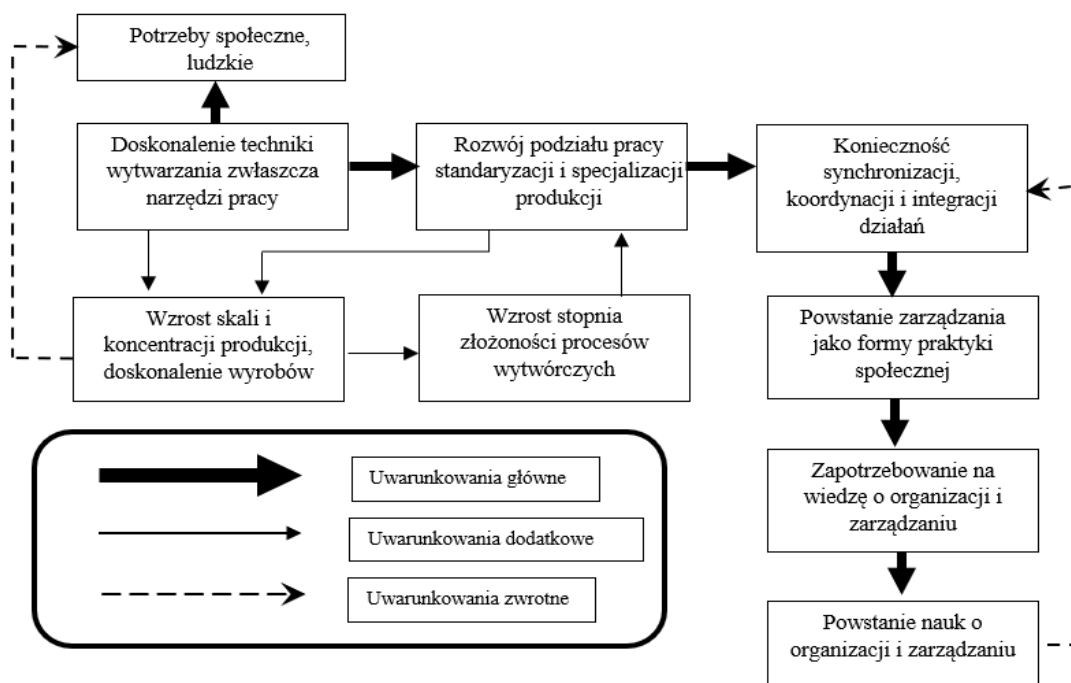


Rozdział 1. Istota kierowania zespołem

1.1. Historia zmian podejścia do kierowania zespołami

Najprościej pisząc kierowanie to jest działanie, które ma na celu spowodować funkcjonowanie innych rzeczy zgodnie z celem kierującego np. kierowanie rowerem, samochodem (Zieleniewski, 1969). Jeśli chodzi o kierowanie ludźmi to jest bardzo podobnie, ponieważ kierujący (kierownik, dyrektor) używa różnego rodzaju metod i dostępnych mu środków do tego, żeby kierowany (pracownik) wykonywał pracę zgodnie z celem kierującego. Kierowanie jest równoznaczne z zarządzaniem, a zarządzanie jest procesem kierowania innymi, żeby osiągnąć zaplanowany cel. Zarządzanie pracownikami ewaluowało z biegiem czasu i zmieniło się diametralnie podejście do pracownika.

To czy zespół pracuje efektywnie zależy od ludzi będących w tym zespole i jakości ich pracy. Zespół osiągnie dobrą efektywność, kiedy będą dobre relacje pomiędzy członkami zespołu oraz będzie składał się z osób z odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i będzie dobrze kierowany przez osobę zarządzającą tym zespołem.



Rysunek 1. Obiektywne uwarunkowania powstania nauk o organizacji i zarządzaniu

Źródło: Krzyżanowski (1992, s. 14).

Organizacja i zarządzanie, opiera się na osiągnięciach trzech głównych nurtów:

- Klasycznego,
- psychologiczno-socjologicznego (behawioralna),
- szkoły ilościowej (ilościowo-systemowa).

Pierwszym nurtem zarządzania była **Szkoła Klasyczna** (1880-1924). Za prekursorów naukowej analizy procesów uznaje się Roberta Owena (1771-1858) i Charlesa Babbage (1792-1871), Brytyjczyków, z których pierwszy był praktykiem stosującym zasadę codziennej jawnej oceny podległych pracowników, a drugi profesorem matematyki i twórcą maszyny liczącej. Babbage wykorzystując statystykę uzasadnił zasadę podziału pracy, która według niego ściśle związana była ze specjalizacją. Następnymi wybitnymi przedstawicielami nurtu klasycznego byli: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) i Henri Fayol (1841-1925). Szkoła klasyczna, która była reprezentowana przez Taylora nazwana została „Naukową organizacją pracy”, a szkoła utożsamiana z Fayolem „Szkołą teorii organizacji”. W szkole klasycznej człowiek to była maszyna do produkcji, traktowany przedmiotowo, nie mający swoich praw i służący tylko do wykonywania określonych zadań w celu osiągnięcia celu przez firmę. Wzór szkoły klasycznej ma cały czas zastosowanie w dzisiejszych czasach w dużych zakładach produkcyjnych, gdzie praca ma układ liniowy i istnieje określony podział pracy. Nawet w najbardziej nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstwach kadra kierownicza wykorzystuje ten model szkoły. Szkoła ta ma zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach nastawionych na produkcję seryjną i ukierunkowaną asortymentowo, natomiast nie ma absolutnie zastosowania przy produktach innowacyjnych i obszarach nastawionych na indywidualną produkcję (Martyniak, 1989).

„Naukowa organizacja pracy” – kierunek naukowego zarządzania (1880-1915)

Frederick Taylor był w swoim życiu zarówno zwykłym robotnikiem, jak i prezesem przedsiębiorstwa. Przyglądał się prowadząc swoje badania tematyce podnoszenia efektywności pracy pracowników. Zauważył, że można podnieść efektywność pracy przez odpowiedni podział pracy i doskonalenie umiejętności poszczególnych pracowników w jednej specjalizacji. Pracownik, który będzie wykonywał jedną czynność opanuje ją do perfekcji i będzie wykonywał ją z czasem szybciej i lepiej. Taylor wprowadził akord, czyli zależność wynagrodzenia od wykonanej pracy.



Taylor twierdził, że zarządzanie powinno się opierać na 4 zasadach:

1. Opracowanie nauki zarządzania, aby można było ustalić najlepszą metodę wykonywania każdego zadania.
2. Naukowego doboru pracowników, aby można było każdemu z nich przydzielić pracę, do której najbardziej się nadaje.
3. Naukowego wyszkolenia i doskonalenia pracowników.
4. Bezpośredniej, przyjaznej współpracy między kierownictwem i pracownikami.

Taylor określił 4 etapy wydajności pracy:

1. Wybór odpowiedniego pracownika do danej pracy,
2. Przekazywanie szczegółowych instrukcji pracy,
3. Maksymalizowanie wysiłku pracownika przez bodźce materialne,
4. Zapewnienie stałego nadzoru, kontroli nad pracownikiem.

„Szkoła teorii organizacji” – kierunek administracyjny (1916-1924)

Henri Fayol, którego podmiotem badań były zachowania kadry kierowniczej stawiał na młodych, prężnych ludzi zajmujących kierownicze stanowiska. Jego badania zmieniły podejście do tego, że kadra kierownicza musi mieć wieloletnie doświadczenie, żeby dobrze zarządzać. Znacznie obniżył wiek ludzi zarządzających firmą. Według Fayola interes osobisty pracownika powinien być podporządkowany interesom firmy. Jako pierwszy określił specyficzne funkcje: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie.

Fayol określił 14 zasad zarządzania:

1. podział pracy,
2. autorytet,
3. dyscyplina,
4. jedność rozkazodawstwa,
5. jedność kierownictwa,
6. podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu,
7. wynagrodzenie,
8. centralizacja,
9. ład,



10. hierarchizacja,
11. sprawiedliwość,
12. stabilność personelu,
13. inicjatywa,
14. harmonia

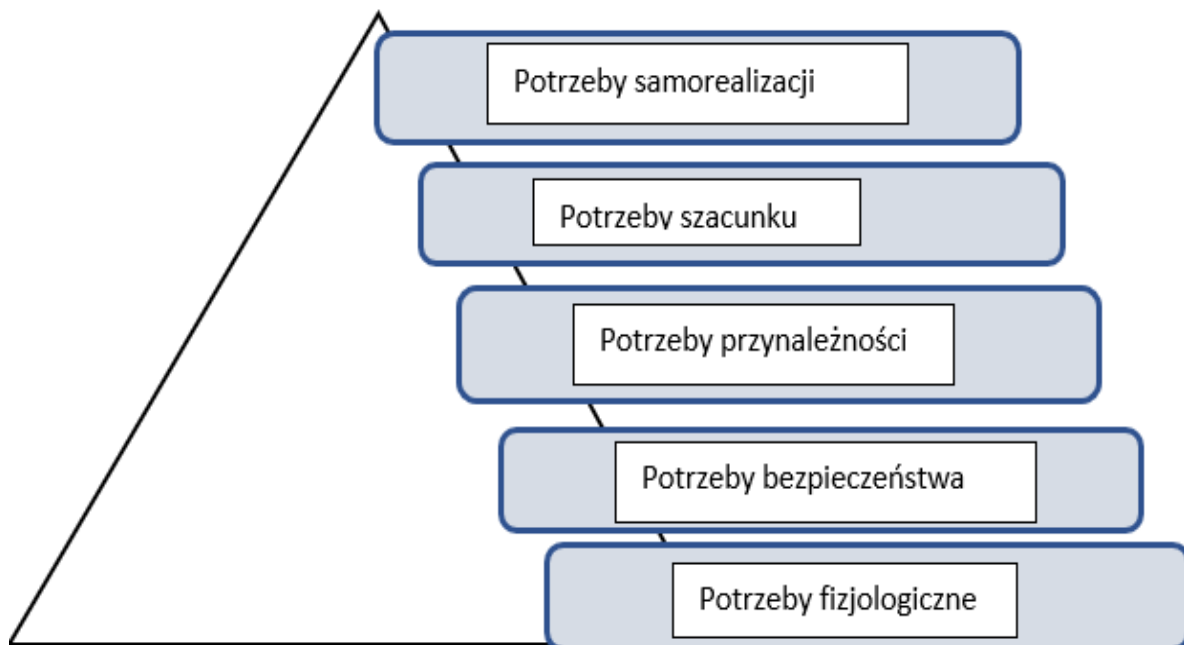
Fayol był przekonany, że im bardziej się ludzie wyspecjalizują tym szybciej i lepiej będą wykonywać swoją pracę. Kierownicy muszą wydawać polecenia, które pracownicy muszą wykonywać, a ułatwić im ma to autorytet osobisty wynikający z potrzebnej wiedzy. Ważnym elementem jest dyscyplina na wszystkich szczeblach wynikająca z przestrzegania zasad i procedur. Każdy pracownik powinien mieć tylko jednego przełożonego, który będzie mu wydawał polecenia, a poszczególnymi obszarami w organizacji powinien kierować jeden kierownik. Interesy pracowników nie mogą przeważać nad interesami przedsiębiorstwa, a wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe. Uważał również, że kierownicy powinni być osobami decyzyjnymi, ale jednocześnie powinni dać podwładnym uprawnienia decyzyjne, żeby mogli dobrze wykonywać swoją pracę. W każdym przedsiębiorstwie musi być schemat organizacyjny i jasno określona hierarchia. Pracownicy powinni zajmować stanowiska do których mają najlepsze predyspozycje i powinni być sprawiedliwie traktowani przez przełożonych, a co za tym idzie fluktuacja powinna być jak najmniejsza, ponieważ duża fluktuacja źle wpływa na funkcjonowanie organizacji. Pracownicy powinni uczestniczyć w tworzeniu firmy i czuć przynależność do zespołu.

Do przedstawicieli „Szkoły teorii organizacji” zaliczał się również Max Weber (1864-1920), który był z wykształcenia socjologiem podkreślającym, że przedsiębiorstwo wymaga ścisłej kontroli swojej działalności, która musi pracować zgodnie ze zdefiniowanymi przepisami i procedurami oraz musi mieć zdefiniowaną strukturę organizacyjną. Według Webera jednymi z ważniejszych kompetencji pracowników były kompetencje techniczne.

Taylor i Fayol wierzyli, że naukowe podejście do zarządzania organizacją ma wielkie znaczenie. Różnica była taka, że Taylor zajmował się badaniem poszczególnych funkcji w organizacji, a Fayol interesował się szczególnie obszarami zarządzania i stanowiskami kierowniczymi próbując obalić przekonanie, które panowało w owym czasie, że „Kierownikiem się człowiek rodzi, a nie zostaje”.



Drugą znaną szkołą była **Szkoła behawioralna** (1924 – nadal), która jest nazywana również szkołą stosunków międzyludzkich czy szkołą psychologiczną. Przedstawiciele tej szkoły uzupełniali podejście przedstawicieli szkoły klasycznej o aspekty związane z zachowaniem członków organizacji wprowadzając elementy psychospołeczne. Jednym z najwybitniejszych przedstawicieli tej szkoły był Elton Mayo (1880-1949), profesor psychologii. W rozwój tego kierunku mieli również swój wkład: David McGregor, Mary Follet, Abraham Maslow. Elton Mayo jednak dał początek temu kierunkowi poprzez swój eksperyment w latach 1927-1932. Eksperyment polegał na tym, że w jednym obszarze zostały poprawione warunki pracy związane z oświetleniem i obserwowano czy efektywność pracy wzrosła. Okazało się, że efektywność wzrosła, ale nie tylko w obszarze, gdzie poprawiono oświetlenie, ale również w tym, gdzie oświetlenie pozostało bez zmian. Oznaczało to, że nie zmiana warunków pracy miała znaczenie, ale zainteresowanie kierownictwa pracownikami, którzy poczuli się ważniejsi i zaczęli lepiej pracować. Abraham Maslow stworzył słynną na całym świecie piramidę Maslowa, w której przedstawił 5 podstawowych potrzeb ludzkich, które następują po sobie i nie można spełnić potrzeb wyższego rzędu bez wcześniejszego zaspokojenia tych niższego rzędu. Po latach jednak zostały pokazane słabości tej teorii związane z tym, że nie wszyscy pracownicy mają te same potrzeby w tym samym miejscu w hierarchii, oraz że nie zawsze występuje wszystkie 5 potrzeb.



Rysunek 2. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: Maslow (2016).

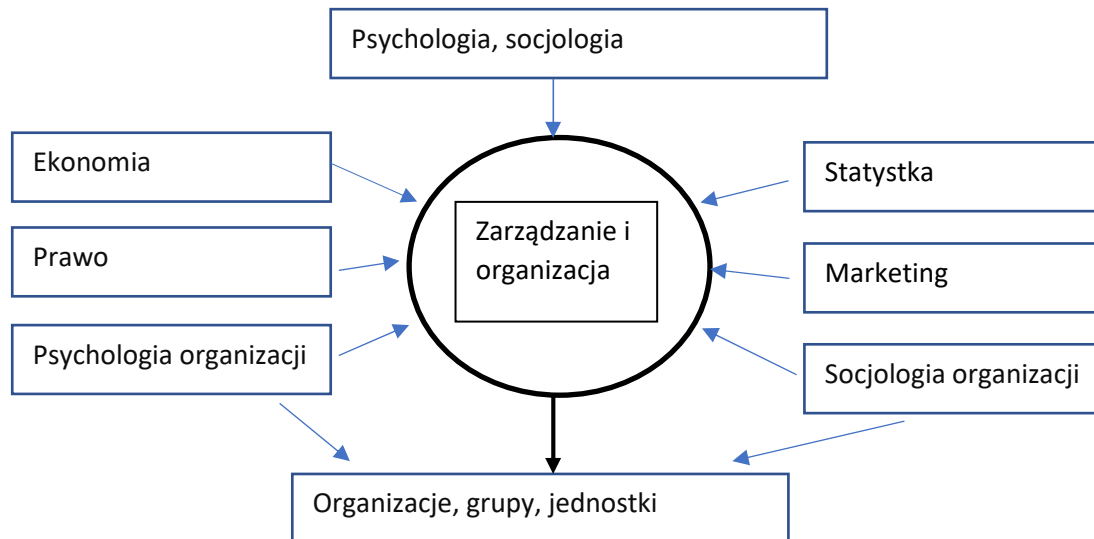


Potrzeby fizjologiczne to potrzeby najniższego rzędu związane z pragnieniem, głodem, tlenem. Drugi poziom potrzeb to potrzeby bezpieczeństwa związane ze stabilizacją i zapewnieniem bezpieczeństwa. Na trzecim poziomie mamy potrzeby przynależności, które mają Nam podnieść swoje morale przez to, że mamy poczucie przynależności do jakiejś grupy i związanych z nią działań. Następnie poziom szacunku, który nazywany jest też poziomem uznania, gdzie informacja zwrotna dla Nas jest taka, że jest Nasza praca, zachowanie doceniane i ludzie Nas szanują. Ostatni poziom to poziom samorealizacji, gdzie określamy nasze osiągnięcia i chęć bycia najlepszym. Potrzeby te spełniają się przez otrzymywanie odpowiedniego wynagrodzenia i zapewnieniu sobie i Naszej rodzinie odpowiednich warunków bytowych. Potrzeby przynależności i miłości zaspakajane głównie są w Naszym życiu rodzinnym, ale również w innych grupach koleżeńskich czy zespołach o wspólnych zainteresowaniach. Potrzeby szacunku i samorealizacji to potrzeby wyższego rzędu w dużej mierze zależne od Nas samych. Szkoła behawioralna koncentrowała się na pracowniku i jego potrzebach oraz jego roli w zespole. Wypracowano wiele narzędzi i metod do motywacji pracownika. Promowano decentralizację i przyznawanie pracownikom uprawnień do decydowania i brania odpowiedzialności za swoje działania. Bardzo krytykowano centralizację zarządzania i określono sposoby na zapobieganie negatywnym skutkom nadmiernej specjalizacji, która była na pierwszym miejscu w szkole klasycznej:

1. przemienność - poprzez rotację na stanowiskach produkcyjnych, zapobiega się monotoni pracy i obniżaniu wydajności
2. rozszerzenie pracy - powierzenie pracownikowi dodatkowych czynności
3. wzbogacenie pracy
4. grupy autonomiczne – duży stopień samodzielności
5. ruchomy czas pracy – dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb

W eksperymentach, które przeprowadził Mayo (2003) była jedna metoda, która była metodą szczególną, a mianowicie metoda rozmowy/wywiadu z pracownikami. Podkreślał, że zadowolenie z pracy prowadzi do wyższej wydajności.





Rysunek 3. Schemat powiązań socjologii i psychologii z organizacją i zarządzaniem oraz obszarami ich badań

Źródło: Gabara (1981).

Kolejną szkołą to szkoła **Ilościowo-systemowa**. Jest ona najmłodsza ze szkół zarządzania. Szkoła ta wykorzystywała do zarządzania metody obliczeniowe i miała swoje początki w okresie II wojny światowej. Możemy tu wyróżnić dwa podejścia: ilościową teorię zarządzania i analizę systemową. Teoria ilościowa oparta na modelach matematycznych i biorąca pod uwagę wszystkie zmienne w celu podejmowania lepszych decyzji. Metoda analizy systemowej oparta jest głównie na efekcie synergii, który należy wykorzystać do lepszego zarządzania. Pojęcie, które towarzyszy tej metodzie to sprzężenie zwrotne mające pomóc nam wprowadzać korekty i doskonalić nasz proces zarządzania (Griffin, 1999).

W XXI wieku pracownik nie jest już tylko narzędziem do wykonania zadanej pracy, ale jest integralną częścią przedsiębiorstwa. Wśród wszystkich zasobów firmy to właśnie pracownik jest najcenniejszym zasobem. Jego zaangażowanie, nabyte doświadczenie, chęć rozwoju powoduje, że wykwalifikowani pracownicy są filarem przedsiębiorstwa. Oczywiście jak wszędzie zdarzają się przypadki, że traktuje się pracowników przedmiotowo i próbuje się ich wyzyskiwać, ale w obecnych czasach pracownik ma dużo więcej możliwości oraz pełen wpływ na swoją karierę zawodową. Może w każdej chwili zmienić pracę, przekwalifikować się czy doszkolić w celu poprawy swoich warunków pracy. Dodatkowo pracownik ma obecnie wsparcie licznych organizacji dbających o dobre imię pracownika oraz jest chroniony prawnie przed nieetycznym zachowaniem pracodawcy i może dochodzić swoich praw w sądzie.

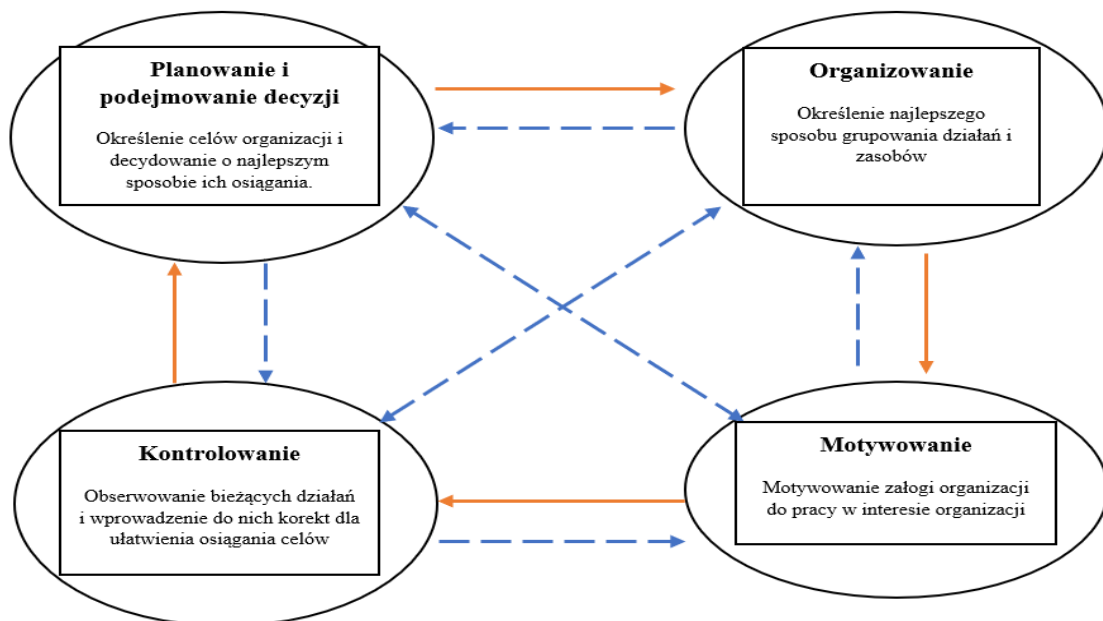


Teraźniejsi pracownicy są dużo bardziej wyedukowani niż w XIX wieku, mają dostęp do wszelkiego rodzaju materiałów szkoleniowych oraz możliwości podejmowania samodzielnie wszelkich decyzji związanych ze zmianami mającymi na celu rozwój czy poprawę sytuacji pracownika. Firmy walczą o pracownika, zachęcając go coraz większymi i ciekawszymi benefitami oraz starają się związać pracownika z firmą i utrzymać go w niej jak najdłużej, a czasami awansować. Koszty rekrutacji i wdrożenia nowego pracownika są na tyle wysokie, że nie opłaca się doprowadzać do częstych zmian w obszarze pracowników produkcyjnych.

1.2 Podstawowe terminy związane z kierowaniem zespołem

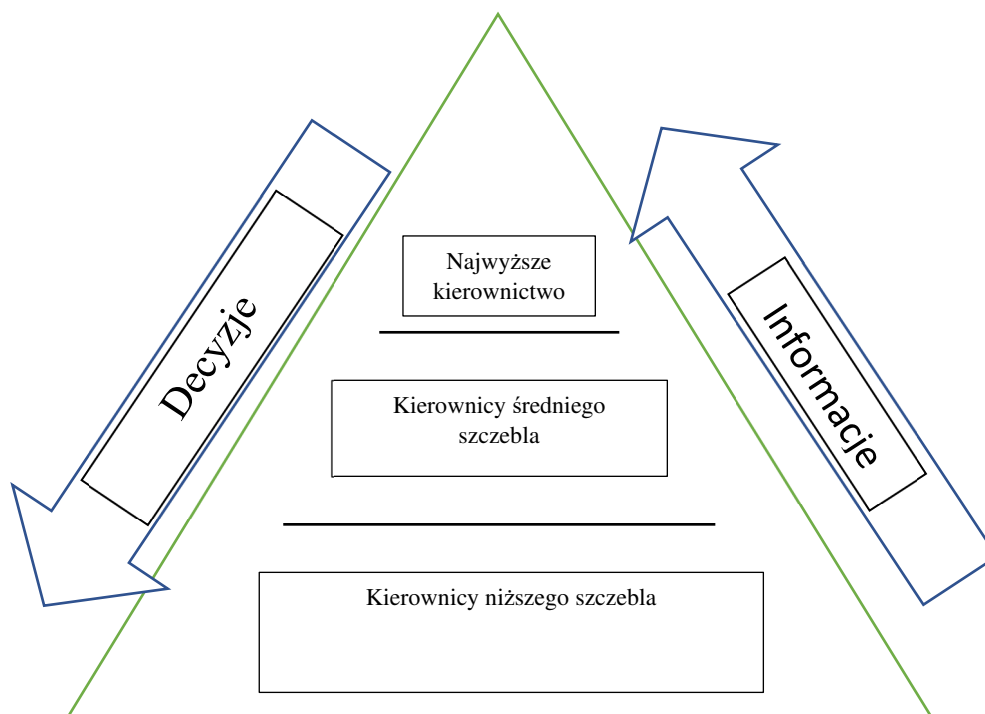
Mówiąc o zarządzaniu mamy na myśli 4 podstawowe funkcje:

- Planowanie
- Organizowanie
- Motywowanie
- Kontrolowanie



Funkcje zarządzania następują po sobie co oznacza, że najpierw trzeba coś zaplanować, następnie zorganizować zasoby, zmotywować do działania i obserwować, a zarazem kontrolować. Niestety w praktyce nie wygląda to tak jak na schemacie, ponieważ kierowanie to proces ciągły i wymaga od kierownika dużej elastyczności oraz szybkiego podejmowania decyzji dlatego wielokrotnie kierownik musi przeskoczyć etap lub wrócić do poprzedniego, żeby wprowadzić odpowiednie korekty. Kierując zespołem można

posiłkować się wypracowanymi przez naukowców schematami, ale głównym czynnikiem jest myślenie i ciągłe doskonalenie swoich metod.



Rysunek 5. Przepływ informacji i decyzji w organizacji

Źródło: Waters (2021).

W każdym przedsiębiorstwie obowiązuje schemat organizacyjny, według którego można określić decyzyjność na poszczególnych szczeblach zarządzania. Oczywiście w zależności od branży czy wielkości przedsiębiorstwa schemat jest bardziej lub mniej rozbudowany. Zasada działania przedsiębiorstwa jest jednak cały czas taka sama. Kierownicy niższego szczebla decydują w swoich obszarach i są to decyzje operacyjne, a następnie dostarczają informacji kierownikom średniego szczebla, którzy podejmują już decyzje taktyczne, a tym samym dostarczają informację najwyższemu kierownictwu. Najwyższe kierownictwo podejmuje decyzje strategiczne i kaskaduje je w dół piramidy dzięki czemu kierownictwo średnie i niższe mają dokładny przekaz jaka jest wizja i misja przedsiębiorstwa.

1.3 Rola i funkcje kierownika i lidera w organizacji

Najistotniejszą rolą kierownika jest wpływanie na swoich ludzi. Jego postawa, przemyślane decyzje, chęć pomocy i gotowość do działania bezpośrednio wpływają na morale



i zachowania pracowników. Rola jaką pełni kierownik bezpośrednio wpływa na jakość realizowanych zadań oraz efektywność pracy zespołu. Funkcje kierownika i lidera ma bardzo dużo wspólnych cech, ale czasami można być dobrym kierownikiem, a słabym liderem, albo dobrym liderem i słabym kierownikiem.

Tabela 1. Różnice w zarządzaniu między kierownikiem i liderem

Kierownik	Lider
Sposób tworzenia programu działania	
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowuje plan działania krok po kroku • Opracowuje szczegółowy harmonogram działań • Kosztorys działań wykonuje w oparciu o plan zadaniowy • Ocenia możliwe ryzyko niepowodzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustala kierunek działania • Opracowuje wizję i strategię zmiany
Opracowanie sieci ludzkiej do realizacji programu	
<ul style="list-style-type: none"> • Ustala strukturę działania • Zatrudnia i obsadza konkretnych ludzi • Deleguje zadania i odpowiedzialność na osoby posiadające kompetencje • Zapewnia politykę i procedurę kierowania 	<ul style="list-style-type: none"> • Wskazuje kierunek działania ludziom w zespole, pozostawiając im wybór sposobu, formy i środków, jakimi chcą zrealizować cel
Wykonanie planów	
<ul style="list-style-type: none"> • Obserwuje wyniki i porównuje je z zakładanym celem częściowym, jak i końcowym • Kontroluje i na bieżąco rozwiązuje problemy • Koryguje na bieżąco odchylenia od zakładanych wyników 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyzwala energię wśród członków zespołu • Jego przykład i zaangażowanie pomagają przezwyciężyć biurokratyczne przeszkody • Inspiruje i motywuje
Wyniki	
<ul style="list-style-type: none"> • Na bieżąco sprawdza wyniki poszczególnych etapów wykonywania zadania • Porównuje je z oczekiwaniami pracodawcy • Dbą o porządek i przewidywalność działań, także finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Powoduje zmianę w myśleniu o działaniu, umożliwia uzyskanie zmiany

Źródło: Bendkowski (2008).

Przywódcztwo jest sposobem wywierania wpływu na pracowników opartym na wzajemnych oddziaływaniach w celu uzyskania ich zaangażowania. Przywódca próbuje obudzić potencjał jaki drzemie w pracownikach, żeby się zaangażowali i współdziałali w dążeniu do celu. Przywódca tworzy wizję i inspiruje oraz motywuje swoich pracowników. Daje przykład do naśladowania. Dąży do kreowania zmian i wprowadzania innowacji. Stosuje otwartą



komunikację i buduje zaufanie oparte na relacjach uczciwości. Wszystko to, żeby wspólnie dążyć do celu. Przywództwa można się nauczyć.

Tabela 2. Różnice między zarządzaniem, a przywództwem

Zarządzanie	Przywództwo
relacja władzy	relacja współdziałania
relacje między stanowiskami w organizacji	interakcje między osobami
wymagane wobec roli na danym stanowisku	wywieranie wpływu na człowieka, przekonywanie
wpływ oparty na strukturze i podporządkowaniu	dobrowolne przyjęcie wpływu
tendencja do wymuszania	nastawienia na wzbudzanie motywacji
tendencja do komunikacji jednostronnej	tendencja do komunikacji dwustronnej
relacja: menadżer - podwładny	relacja: przywódca - zwolennik
władza ma zawsze sankcję formalną	władza może nie mieć sankcji formalnej

Źródło: Rost (1998).

Słowo „przywódca” kojarzy się z kimś kto ma władzę nad innymi, którzy muszą być mu posłuszni. Istnieje jednak wiele przykładów, że ta zależność nie musi tak wyglądać. Przykładem takiego przywódcy-partnera jest Mahatma Gandhi, który był zarówno przywódcą jak i partnerem dla wszystkich, którym przewodził.

Mahatma Gandhi (1869-19480) żył w czasach, gdy Indie i RPA były brytyjskimi koloniami. Ludność, którym przewodził nie miała swoje Państwa i była dyskryminowana oraz zmagła się z przemocą i biedą. Gandhi walczył o wolność zgodnie ze swoją strategią, która opierała się na walce bez przemocy. Był wodzem, a zarazem wzorem do naśladowania i takim samym człowiekiem jak wszyscy, którzy wybrali go na swojego przywódcę. Swoje przywództwo opierał na sześciu wymiarach, które kształtowały jego postawę:



1. Dobrowolne podporządkowanie

Gandhi przyjął odwrotną postawę od tej jaka jest kojarzona z przywódcami. Skupił się na bezpośredniej pomocy ludziom poprzez darmowe nauczanie angielskiego, pomocy w szpitalu czy jako sanitariusz podczas wojny brytyjsko-zuluskiej.

2. Autentyczność

Nie starał się zdobywać rozgłosu za wszelką cenę. Dbał o to, żeby zachowywać zgodność czynów i słów. Zachęcał do pokojowych rozmów i był emocjonalnie stabilny co powodowało, że ludzie z nim pracujący czuli się bezpiecznie. Otwarciem przyznawał się do popełnianych błędów i nie uważał się za nieomylnego.

3. Ugodowe relacje

Współpracował ze wszystkim, słuchał i liczył się z każdym. Konsultował swoje decyzje i nie ustalał planów samodzielnie. Równo traktował wszystkich nie patrząc na poziom wykształcenia czy status społeczny. Był dostępny dla wszystkich.

4. Odpowiedzialna moralność

Przywódcą musi odwoływać się do wartości moralnych. Nawoływał do miłości i pokojowego rozwiązywania sporów. Podczas 1 wojny światowej pomagał Brytyjczykom, wiedząc, że byli jego przeciwnikami.

5. Wpływ zmieniający innych

Był mentorem i wizjonerem. Stanowił wzór do naśladowania i potrafił zmienić myślenie ludzi. Mobilizował ich do działania, dodawał sił i wierzył w nich.

6. Taki jak inni

Przykład Gandhiego pokazuje, że przywódca może być taki sam jak wszyscy, z którymi pracuje. Może mieć wady i o nich głośno mówić. Realizuje swoje cele i zachęca innych do działania dobrym przykładem.



Tabela 3. Ewolucja kierowania zespołami

Era przemysłowa – lata pięćdziesiąte	Era postindustrialna – lata dziewięćdziesiąte
widzenie świata	
wewnątrz firmy wewnątrz jednego przemysłu wewnątrz kraju wewnątrz kultury ekonomiczne technologiczne	w otoczeniu wieloprzemysłowe wielokrajowe różno-kulturowe ekonomiczne technologiczne społeczne polityczne
wartości społeczne	
zastępowanie właściciela angażowanie się w laissez faire optymalizacja zysku	profesjonalizacja angażowanie się w społeczną wartość wolnego przedsiębiorstwa optymalizacja wartości społecznej
wartości osobiste	
korzyści materialne + władza stabilizacja konformizm	samorealizacja zmiany „wychylenie się”
umiejętności	
zdobywanie przez doświadczenie przywódca popularny uczestnictwo wyznający cele rozwiązujący problemy powtarzalne rozwiązujący problemy intuicyjnie konserwatywny w podejmowaniu ryzyka konwergencyjny (dośrodkowy) w diagnozowaniu kontrolowanie „zaszłości” (lag) planowanie ekstrapolujące	zdobywanie przez kształcenie ustawiczne przywódca charyzmatyczny + polityczny wyznaczający cele długofalowe rozwiązujący problemy nowe przedsiębiorczy w podejmowaniu ryzyka dywergencyjny (odśrodkowy) w diagnozowaniu kontrolowanie tendencji planowanie przedsiębiorcze
profil umiejętności	
ogólny	ogólny specjalistyczny + zawodowy specjalistyczny
perspektywa świata	
otoczenie bliskie system półotwarty	otoczenie globalne system otwarty

Źródło: Wawrzyniak (2000).



1.4 Style kierowania pracownikami

Kierownik jest bardzo ważną postacią w funkcjonowaniu firmy. Jego postępowanie, doświadczenie i decyzje jakie podejmuje wpływają na efektywność firmy. Do głównych zadań kierowników należy:

- Wyznaczanie zadań i celów podległym pracownikom
- Rozwiązywanie problemów w organizacji związanych z pracą ludzi
- Doskonalenie kompetencji pracowników i zachęcanie do rozwoju
- inicjowanie pracy zespołowej i koordynacja zadań

Wyróżniamy trzy style kierowania pracą ludzi:

1. Autokratyczny,
2. demokratyczny,
3. liberalny.

Styl autokratyczny

Styl ten cechuje to, że z góry zakłada się, że pracownik jest leniwy, uchyla się od pracy, a kierownik powinien być surowy i wymagający. Kierownik osobiście dzieli pracę, określa cele dla poszczególnych zespołów, wydaje polecenia i stosuje system motywacyjny w postaci kar, bardzo rzadko nagród. Styl ten pozwala na osiągnięcie dużej efektywności pracy, ale tylko w momencie, jeśli pracownicy są nadzorowani. Brakuje w zespole innowacyjności oraz motywacji do pracy. Pracownicy nie starają się poprawiać procesów, a ich praca polega tylko na wykonywaniu poleceń. Atmosfera w grupie jest zła, a pracownicy są w pełni podporządkowani kierownikowi. Są sytuacje, gdzie taki styl należy stosować i jest on skuteczny np. sytuacje kryzysowe czy brak odpowiednich kwalifikacji wśród pracowników.

Styl demokratyczny

W przeciwieństwie do stylu autokratycznego ten styl przyjmuje, że pracownik z chęcią pracuje, wykorzystuje swoje kompetencje i się sam kontroluje efektywnie pracując. Pracownikom pozwala się współdecydować o wykonywanej pracy i wprowadza się do procesu ich pomysły w celu wszelkich popraw. Rola kierownika ogranicza się do zachęcania zespołu do pracy, wskazywania alternatyw i pokazywania celu. Pracownicy sami dzielą się pracą w grupie, a kierownik ocenia obiektywnie wykonaną pracę na podstawie jasnych kryteriów. Kierownik często również bierze udział w pracy grupy. Efektywność pracy zespołu kierowanego stylem demokratycznym jest mniejsza niż w przypadku stylu autokratycznego, ale jakość pracy i motywacja jest dużo większa. Grupy pracowników wykazują się dużą empatią co przekłada się na zadowolenie z pracy. Styl ten stosuje się przeważnie w grupach o bardzo wysokich kwalifikacjach, gdzie pracownicy znają swoją wartość, chcą się rozwijać, mają ciekawe, innowacyjne pomysły i potrzebują większej swobody działania.

Styl liberalny

Ten styl zostawia pracownikom pełną swobodę działania i doboru sposobu realizacji ich pracy. Kierownik nie uczestniczy w pracy i nie udziela rad, nie ocenia i nie komentuje. Wyniki pracy zarządzanej tym stylem mają bardzo niską efektywność i jakość pracy. W grupie przeważnie



tworzy się samozwańczy przywódca, który przejawia zapędy do kierowania grupą w stylu autokratycznym co prowadzi do niezadowolenia grupy.

Współczesne style kierowania:

➤ **Według Likerta:**

- a. autokratyczny
- b. autokratyczny życzliwy
- c. konsultacyjny
- d. partycypacyjny

Tabela 4. Style kierowania według Likerta

Styl	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Dbałość o personel	żadna	postawa ojcowska	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony-podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

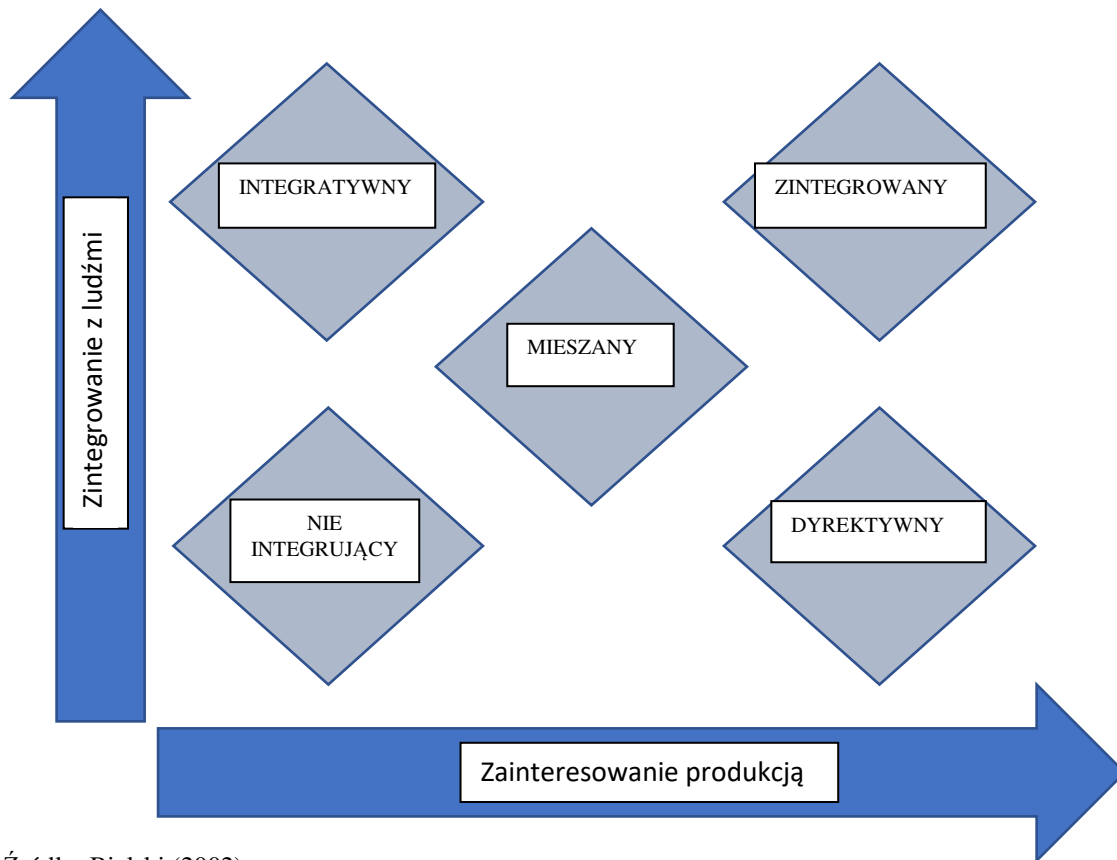
Źródło: Kożusznik (1985).

➤ **Według Roberta Blake’a i Jane Mouton**

- a. nieingerujący (kierowanie zubożone)
- b. dyrektywny (kierowanie autorytarne)
- c. mieszany (kierowanie zrównoważone)
- d. integratywny (kierowanie klubowe)
- e. zintegrowany (kierowanie zespołowe)



Tabela 5. Siatka stylów kierowania wg Blake'a i Mouton



Źródło: Bielski (2002).

Kierowanie nieingerujące (1,1)

Małe zainteresowanie zarówno ludźmi jak i produkcją. Kierowanie odbywa się jak najmniejszym kosztem bez zaangażowania. Kierownik odizolowany i nieradzący sobie. Konflikty w zespole.

Kierowanie integratywne (1,9)

Małe zainteresowanie produkcją, a duże zainteresowanie ludźmi. Koncentracja na potrzebach ludzi i utrzymaniu dobrej atmosfery. Kierownik jest doradcą i konsultantem, który nie ocenia i nie informuje o błędach, żeby nie generować konfliktów.

Kierowanie dyrektywne (9,1)

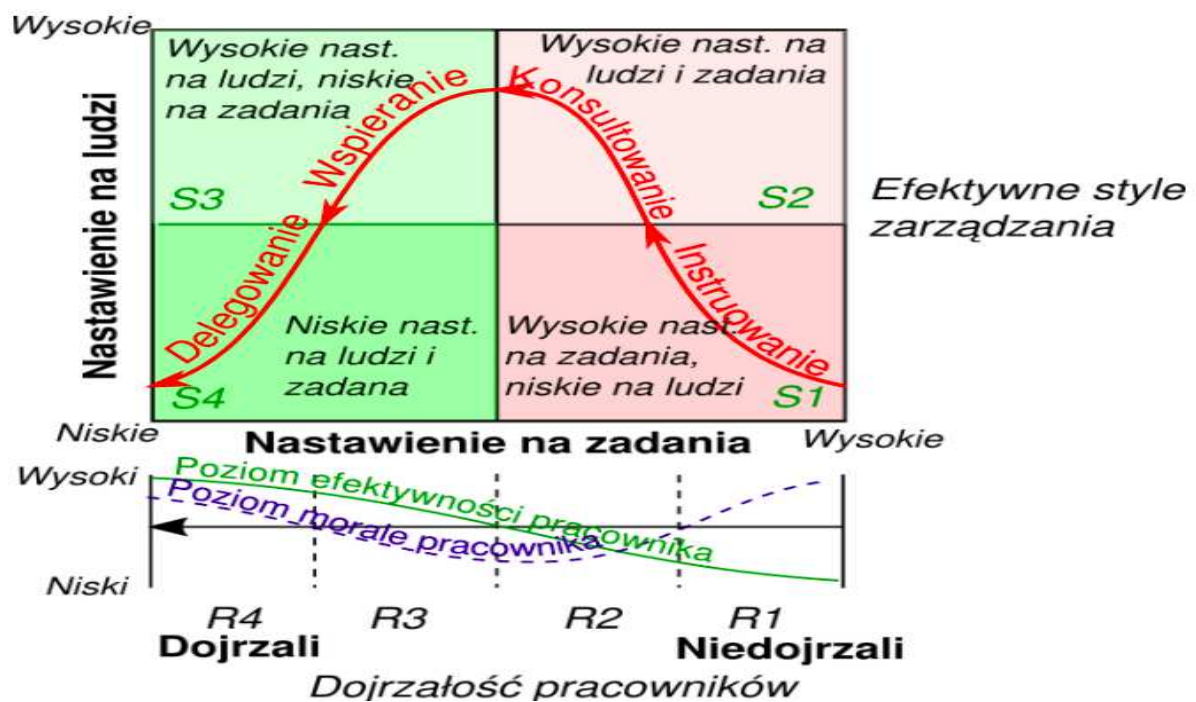
Duże zainteresowanie produkcją i małe ludźmi. Kierownik autokratyczny, który sam planuje i ustala cele. Często krytykuje i nie zwraca uwagi na potrzeby ludzi. Jest efektywny w działaniu i realizacji celów. Skupiony na zadaniach.

Kierowanie mieszane (5,5)

Przeciętne zainteresowanie produkcją i ludźmi. Kierownik szukający kompromisów, który próbuje manipulować ludźmi. Przywiązuje wagę do kontaktów z ludźmi, ale nie potrafi dobrze ocenić ich pracy co wiąże się ze spadkiem efektywności pracy.

Kierowanie zintegrowane (9,9)

Duże zainteresowanie zarówno produkcją jak i ludźmi. Kierownik jest członkiem zespołu i wierzy w to, że ludzie się będą angażować i dobrze pracować. Ocenia cały zespół. Daje dużą samodzielność zespołowi. Zdaniem autorów siatki jest to najskuteczniejszy styl kierowania.



Rysunek 6. Model przywództwa sytuacyjnego według Blancharda

Źródło: Blanchard (2008).



Współcześni menadżerowie pełnią w organizacji zarówno funkcję kierownika jak i przywódcy. Zadaniem menedżera jest zarządzanie pracownikami, ale też samym sobą – swoim czasem, organizacją pracy, podnoszeniem swoich kompetencji. Jako lider musi tak kierować zespołem, żeby poprzez zaangażowanie innych w pracę osiągnąć zamierzony cel. Funkcja kierownik to tylko stanowisko formalne, a prawdziwy menedżer jest liderem, który nie potrzebuje używać uprawnień związanych z pełnieniem tej funkcji do zarządzania pracownikami. Menedżer nie musi być charyzmatycznym liderem, który podejmuje sprawiedliwe decyzje i jest w stanie poradzić sobie z każdym problemem. Jest to bardziej osoba, która może nie rzucać się w oczy, ale potrafi słuchać, podejmować decyzje i motywować ludzi, nawet w czasach kryzysu. Dobry menedżer szuka odpowiednich ludzi do osiągnięcia wspólnych celów, często mądrzejszych od siebie.



Rozdział 2. Metodyka badań własnych

2.1. Cel i metoda stosowana podczas badań

Kierowanie zespołem to bardzo rozległa dziedzina nauki. Wielu naukowców badało różnego rodzaju zachowania pracowników w różnym otoczeniu i poddając ich różnym opracowanym metodom służącym do zarządzania. Moim celem było zbadanie zależności pomiędzy praktycznym doświadczeniem osoby kierującej, a efektami pracy kierowanego zespołu. Do analizy wykorzystałem wyniki „oceny 360 stopni” przeprowadzonej na potrzeby firmy X, w której pracuje, a które dotyczyły oceny kierowników niższego szczebla, stanowiących pierwszą linię zarządzania bezpośrednio podległymi im pracownikami produkcji. Raporty z ocen porównałem z wynikami jakie poszczególne zespoły osiągały. Ponieważ badania skupiają się w obszarze produkcji więc bardzo łatwo jest uzyskać informacje o efektach pracy zespołu, ponieważ obszar ten jest dobrze opomiarowany. Codziennie raportowane są wyniki pracy przez ocenianych kierowników do ich bezpośrednich przełożonych.

Ocena 360 stopni – jest zarówno narzędziem pozwalającym kontrolować pracownika jak i wskazówką dla pracownika, w których obszarach powinien rozwijać swoje kompetencje, żeby osiągać coraz lepsze wyniki w swoich działaniach. W Polsce cały czas rośnie popularność ocen 360 stopni. Tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych i docenianie pracy zespołowej spowodowało, że tradycyjne systemy ocen stały się niewystarczające. Ocena ta polega na zebraniu informacji zwrotnych od pełnego kręgu współpracowników osoby badanej za pośrednictwem anonimowych ankiet.

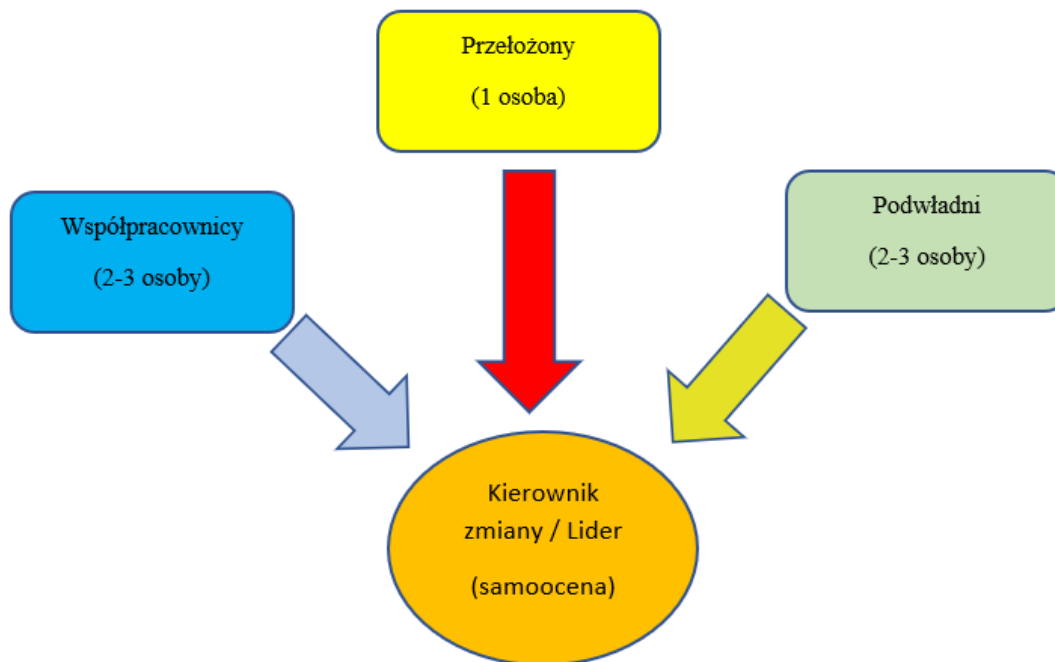
Ocena 360 stopni składa się z wyników ankiet:

- 1 x samoocena
- 1 x ocena przełożonego
- 3 x ocena podwładnych
- 2 x ocena współpracowników

Na tej podstawie powstaje raport z oceny, który zostanie przedstawiony ocenianemu pracownikowi podczas spotkania z konsultantem. W trakcie spotkania konsultant omawia zebrane informacje zwrotne z osobą badaną, pomagając w interpretacji raportu oraz planowaniu rozwoju. Wykorzystuje się osobę konsultanta, przeważnie jest to specjalnie przeszkolony



pracownik działu personalnego, żeby podczas rozmowy, gdzie zostaną przedstawione wyniki oceny panowała dobra atmosfera, ponieważ celem nie jest wytknięcie błędów, ale dogłębna analiza, która pomoże ocenianemu pracownikowi zrozumieć, w których obszarach musi się doskonalić i pokazanie mu kierunku jak to robić.



Rysunek 7. Schemat oceny 360 stopni

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021)

Poprzez zastosowanie oceny okresowej w postaci 360 stopni korzysta zarówno oceniany kierownik jak i cała organizacja. Kierownik poprzez ocenę dowiaduje się jakie cechy jego zachowania są pożądane, a jakie niepożądane dla organizacji. Ma świadomość oraz wewnętrzną motywację do korygowania swoich niepożądanych zachowań w zarządzaniu zespołem. Ma możliwość wypowiedzenia się na swój temat. Dzięki ocenie wie dokładnie jak oceniane są jego kompetencje i w których obszarach musi się doksztalić. Po rozmowach ze specjalistą z działu personalnego kierownicy są zmotywowani do rozwijania swoich kompetencji, a profesjonalna pomoc wytycza im kierunek tego rozwoju i pomaga w jego organizacji. Kierownicy podlegający tej ocenie poprzez nią rozwijają znacznie szybciej swoje kompetencje w zarządzaniu zespołami co przekłada się na to, że pracownicy produkcji są lepiej zarządzani. Organizacja ma okazję dowiedzieć się jakimi zasobami kompetencyjnymi dysponuje i gdzie

należy wdrażać długo i krótkoterminowe plany rozwoju. Przy okazji można sprawdzić jakie panują nastroje wśród pracowników oraz z jakimi problemami spotykają się na co dzień osoby oceniane, jak i oceniające. Zostaje zapoczątkowany proces informacji zwrotnej (feedbackowy) dzięki, któremu można kształtować kulturę zarządzania w firmie oraz wpływać na poziom satysfakcji pracowników i poziom realizacji zadań.

Musimy jednak przewidzieć też zagrożenia jakie mogą powstać podczas takiej oceny co może wpływać na błędną analizę i podejmowanie niewłaściwych działań. Pracownicy mogą obawiać się wypełniać ankietę, mimo, że jest ona anonimowa, a jeśli już wypełnią to w obawie przed swoim przełożonym mogą wypowiadać się w samych superlatywach co w efekcie końcowym nie będzie się przekładało na stan faktyczny i będziemy pracować w błędnym przekonaniu. Niektórzy pracownicy na produkcji mogą nie zrozumieć ważności ankiety i niektórych pytań, a ich odpowiedzi będą niewiarygodne. Będą kierować się swoim prywatnym nastawieniem i ogólnym odczuciem co również w efekcie końcowym da nam niewiarygodne informacje zwrotne. Zła organizacja związana z wypełnianiem ankiet może prowadzić do tego, że pracownicy będą mieli zbyt mało czasu i wypełnią ankiety pobieżnie uznając projekt jako wymysł kierownictwa. Przełożeni dowiedzą się o tym kto wypełniał ankietę i jak ich ocenił co spowoduje, że nie będzie chętnych do wypełniania następnych ankiet. Po matematycznym określeniu mocnych stron i tych, które należy doskonalić kierownik nie uzyska odpowiedniego profesjonalnego wsparcia co może skutkować tym, że nic z tą wiedzą dalej nie zrobi.

Bardzo ważne przy stosowaniu tej oceny jest dokładne zaplanowanie całego procesu oceny. Musimy znaleźć zarówno kompetentne do tego zasoby osobowe jak i czas na realizację. Pracownicy muszą zostać odpowiednio przeszkoleni i przygotowani. Zarówno Ci oceniani, jak i Ci oceniający. Należy przekonać pracowników wypełniających ankiety do tego, że dzięki ich wiarygodnym ocenom zostaną wprowadzone korekty zarówno w zachowaniu, jak i w podniesieniu kompetencji osób nimi zarządzającymi. Muszą uwierzyć, że jest to dla nich szansa na pracę pod nadzorem kompetentnego i kulturalnego przełożonego, który będzie wymagający, ale też na którego pomoc będzie można liczyć, a jego kompetencje spowodują równoległy rozwój zespołu, którym zarządza.

Ocenę 360 stopni można bez obaw stosować w organizacjach, których zarządzanie opiera się w dużym stopniu na wartościach demokratycznych i chcemy zbudować ekspercką kulturę organizacji. Oceny przynoszą bardzo dobre efekty w organizacjach uczących się oraz wobec osób u których ważny jest rozwój kompetencji społecznych i interpersonalnych. Nad



zastosowaniem ocen 360 stopni musimy się zastanowić w organizacjach zarządzanych autorytarnie, które mają biurokratyczną kulturę organizacji. Nie powinno się używać oceny 360 stopni do podejmowania decyzji o wynagrodzeniach, premiach, karach czy awansach. Również niewskazane jest stosowanie tej oceny do porównywania między sobą kierowników i robienia rankingów najlepszych. W tych przypadkach ocena ta nie spełni swoje roli, a w niektórych przypadkach zamiast pomóc to zaszkodzi organizacji.

Tabela 6. Przykładowe pytania w ankiecie do oceny 360 stopni

DELEGOWANIE	
9.	Rozdziela zadania biorąc pod uwagę, jakie kompetencje posiadają poszczególni pracownicy
10.	Omawia z pracownikami sposób realizacji zadań, wyjaśnia wątpliwości
11.	Nadzoruje bieżącą pracę, sprawdza efekty
12.	Rozwiązuje na bieżąco pojawiające się problemy
PRACA ZESPOŁOWA	
13.	Wspiera swoich pracowników w realizacji zadań
14.	Rozwiązuje konflikty pojawiające się w zespole, panuje nad emocjami
15.	W razie potrzeby pomaga innym wydziałom/działom i zachęca do tego swoich pracowników
16.	Sprawiedliwie ocenia jakość wykonywanej pracy
DECYZYJNOŚĆ	
17.	Gdy wystąpi nagła potrzeba działa, sprawnie i samodzielnie podejmuje niezbędne decyzje
18.	Podjmując decyzje rozważa różne możliwości i zbiera potrzebne informacje
19.	Przyjmuje odpowiedzialność za podjęte decyzje, nie zrzuca ich na innych
20.	Zasiega opinii przełożonego przy podejmowaniu trudnych decyzji
ORIENTACJA NA OSIĄGANIE WYNIKÓW	
21.	Angażuje się w zadania i doprowadza je do końca
22.	Sprawnie planuje i koordynuje pracę na danej zmianie.
23.	Motywuje pracowników do realizacji celów, dbania o jakość produktów i efekty wspólnej pracy
24.	W przypadku błędów wyciąga wnioski na przyszłość

Źródło: (Materiały wewnętrzne firmy Maflow, 2017)

Po zebraniu wszystkich ankiet potrzebny jest czas na analizę i podsumowanie. Oceniany otrzymuje wyniki z oceny 360 stopni. W raporcie znajduje się metryczka z podsumowaniem, ile osób z poszczególnych grup dokonało oceny jego umiejętności. Dokładny opis co było badane i za pomocą jakich narzędzi. Wyniki i komentarze otwarte, czyli bezpośrednie opinie pracowników na temat tego, co cenią, a co sugerują, że warto zmienić. Raport mówi ocenianemu o tym, jak inne osoby widzą jego umiejętności zarządzania ludźmi. Warto zwrócić uwagę o części, która mówi o mocnych stronach, bo to na nich buduje się swoją pozycję. Oczywiście opinie pracowników nie muszą zgadzać się z opiniami ocenianego, ale natomiast mogą wiele powiedzieć o tym, co warto robić inaczej by móc budować swoją zawodową przyszłość.

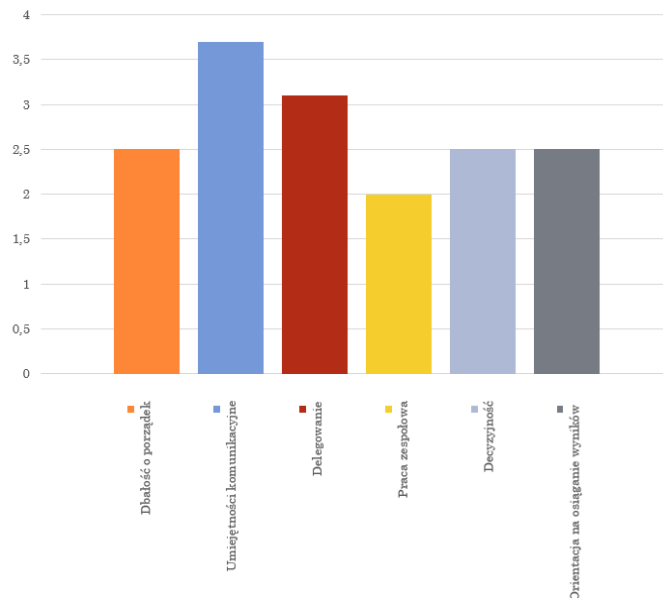


Tabela 7. Przykładowy wzór raportu z oceny 360 stopni

Obszar	Jakie aspekty pracy były oceniane
Dbałość o porządek	<ul style="list-style-type: none"> o Potrafi zorganizować potrzebne komponenty i materiały na stanowiska pracy. o Kontroluje terminy i prawidłowość poszczególnych etapów zadań. o Dyscyplinuje i zachęca zespół do przestrzegania procedur, w tym bhp i standardów jakości. o Przygotowuje pracę dla kolejnej zmiany.
Umiejętności komunikacyjne	<ul style="list-style-type: none"> o Okazuje szacunek i zaufanie do ludzi. o Przekazuje informacje na czas, w prosty i zrozumiały sposób. o Zachęca pracowników i współpracowników do wypowiadania swoich opinii. o Przekazuje trudne decyzje odważnie, w prosty sposób, łagodzi nastawienia pracowników.
Delegowanie	<ul style="list-style-type: none"> o Rozdziela zadania biorąc pod uwagę, jakie kompetencje posiadają poszczególni pracownicy. o Omawia z pracownikami sposób realizacji zadań, wyjaśnia wątpliwości. o Nadzoruje bieżącą pracę, sprawdza efekty. o Rozwiązuje na bieżąco pojawiające się problemy.
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> o Wspiera swoich pracowników w realizacji zadań. o Na ile konstruktywnie radzi sobie z konfliktami i opanowuje swoje emocje. o Czy pomaga innym działom i zachęca do tego swoich pracowników. o Sprawiedliwie ocenia jakość wykonania pracy.
Decyzyjność	<ul style="list-style-type: none"> o Gdy wystąpi nagła potrzeba działa sprawnie, samodzielnie podejmując niezbędne decyzje. o Podejmując decyzje rozważa różne możliwości i zbiera potrzebne informacje. o Przyjmuje odpowiedzialność za podjęte decyzje, nie zrzuca ich na innych. o Zasięga opinii przełożonego przy podejmowaniu trudnych decyzji.
Orientacja na osiągnięcie wyników	<ul style="list-style-type: none"> o Angażuje się w zadania i doprowadza je do końca. o Planuje i koordynuje pracę na danej zmianie. o Motywuje pracowników do realizacji celów, dbania o jakość produktów i wspólnej pracy. o W przypadku błędów wyciąga wnioski na przyszłość.
Komentarze otwarte	<ul style="list-style-type: none"> o Za co pracownicy Ciebie cenią. o Co według pracowników powinieneś zmienić w swoim zachowaniu.

Źródło: (Materiały wewnętrzne firmy Maflow, 2017)

WYNIKI



- Wykres przedstawia wyniki ocenianego jako średnie ocen wszystkich osób, które wypełniły ankietę.
- Można uznać, że wszystkie kompetencje, które zostały ocenione na 2 i poniżej 2 – są obszarem, który warto rozwijać.
- Kompetencje o wyniku pomiędzy 2 a 3 są ocenione przez innych jako rozwinięte w dobrym stopniu.
- Ocena pomiędzy 3 a 4 wskazuje na mocne strony i talenty, które warto, żeby oceniany dalej wykorzystywał i wzmacniał.

Skala oceny	
1	Bardzo słabo
2	Słabo
3	Dobrze
4	Bardzo dobrze

Rysunek 8. Przykładowe wyniki w raporcie 360 stopni

Źródło: (Materiały wewnętrzne firmy Maflow, 2017)



Firmy produkcyjne są zazwyczaj dobrze opomiarowane. Wszystko jest dokładnie zaplanowane i rozliczone. Codziennie kierownicy niższego szczebla raportują wyniki pracy swoim przełożonym. Generowane są dziesiątki raportów, które pozwalają zarówno kontrolować bieżącą sytuację jak i podejmować trafne decyzje związane z przyszłością firmy. Do badań wykorzystałem kilka z podstawowych raportów produkcyjnych, które pozwoliły mi sprawdzić wyniki poszczególnych zespołów.

Pierwszym raportem jaki wykorzystałem jest raport % wykonania planu. Produkcja jest zaplanowana i z realizacji planu każdy zarządzający zespołem się rozlicza: dziennie, tygodniowo i miesięcznie. Jest to % planu jaki został zrealizowany przez zespół.

Równanie 1. Obliczanie wykonania planu


$$\frac{X}{y} * 100\%$$

Gdzie: X – zaplanowana ilość; Y – ilość wyprodukowana

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021)

Drugi raport jaki wykorzystałem to raport efektywności zespołu. Mówi on nam o tym z jaką procentową efektywnością zespół pracował. Wyliczany jest ze stosunku godzin potrzebnych do wyprodukowania zadeklarowanej ilości do ilości godzin obecnych.

Tabela 8. Przykładowy raport efektywności dziennej i tygodniowej

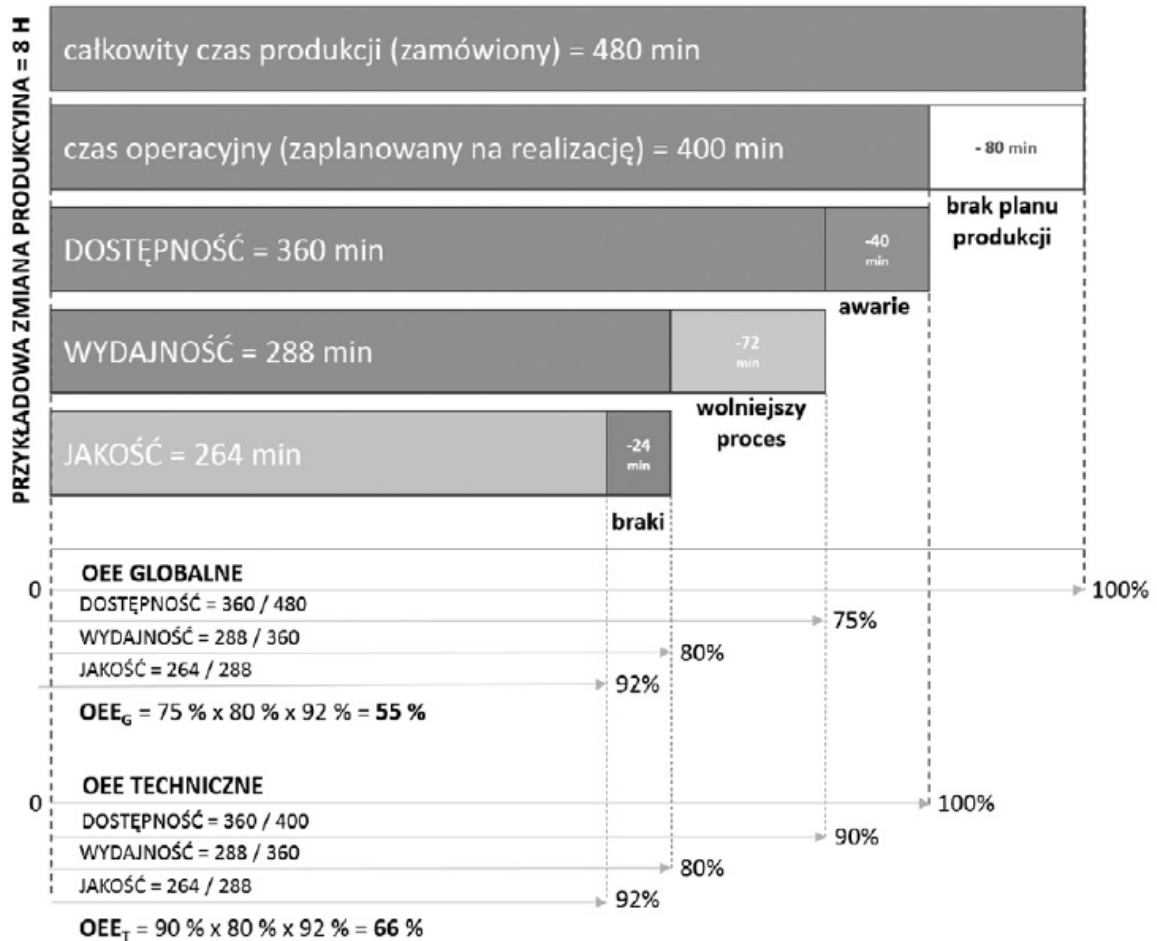
 Raport efektywności dziennej		Kwiecień '21 OGP Zakład Chelmek 2					D01.F4 rev 1						
tydzień/ data	13 29.3.2021	13 30.3.2021	13 31.3.2021	13 1.4.2021	13 2.4.2021	13 3.4.2021	13 4.4.2021	TYDZ 13	TYDZ 14	TYDZ 15	TYDZ 16	TYDZ 17	Suma Kwiecien
Suma wszystkich godzin znormowanych :	1 016	1 156	1 145	1 157	978			5 491					2 135
Suma wszystkich godzin przepracowanych:	1 243	1 334	1 296	1 256	1 098			6 228					2 355
Suma godzin odpisanych na szkolenia:	30	30	30					91					
Suma godzin obecności z delegacjami, bez szkoleń:	1 289	1 349	1 328	1 314	1 126			6 405					2 440
Suma godzin rzeczywistych.:	1 319	1 380	1 358	1 314	1 126			6 496					2 440
Całkowita zakładowa ef. produkcji bezpośr.:	0,82	0,87	0,88	0,92	0,89	0,00	0,00	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,91
Całkowita zakładowa rzeczywista ef. bezpośr.: <small>(z wszystkimi delegacjami)</small>	0,77	0,84	0,84	0,88	0,87	0,00	0,00	0,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,875

Źródło: (Materiały wewnętrzne firmy Maflow, 2017)



Trzeci raport jaki wykorzystałem to raport OEE (Overall Equipment Effectiveness). Raport ten wykorzystywany jest do przedstawienia w jakim stopniu zostały wykorzystane Nasze moce produkcyjne.

Tabela 9. Przykład obliczania OEE

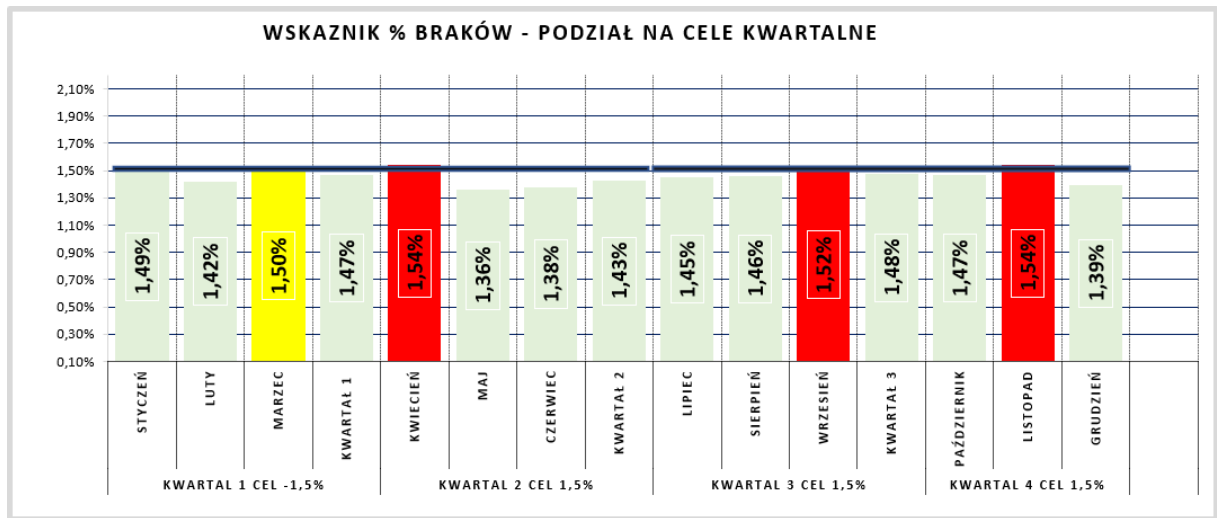


Źródło: (<https://www.controllingirachunkowosc.pl/zarzadzanie>, 2021)

Czwarty raport, którym się posiłkowałem to był wskaźnik % braków wyprodukowanych przez poszczególne zespoły. Wskaźnik ten jest jednym z ważniejszych wskaźników, ponieważ bezpośrednio wpływa na koszty wytworzenia. Wysoki wskaźnik brakowości informuje Nas, że produkujemy, ale też dużo wyrzucamy zamiast sprzedawać wyrób końcowy klientowi.



Tabela 10. Przykładowy wykres rocznej analizy braków



Źródło: (Materiały wewnętrzne firmy Maflow, 2017)

Następny piąty bardzo ważny raport to tabela kompetencji zespołu produkcyjnego. Dzięki niej mamy informację jakie kompetencje posiadają Nasi pracownicy w poszczególnych obszarach. W obszarze produkcyjnym skupiamy się w szczególności na ocenie wyszkolenia poszczególnych pracowników do obsługi specjalistycznych maszyn czy wykonywania manualnych operacji kontroli lub montażu.

Tabela 11. Przykładowa tabela umiejętności/ elastyczności zespołu (skill matrix)

SIATKA ELASTYCZNOŚCI ZESPOŁU (SKILL MATRIX)				RUBBER																			
KIEROWNIK PRODUKCJI / PRODUCTION MANAGER:				NADZÓR NAD PROCESEM WULKANIZACJI ACL 1,2,3	NADZÓR NAD PROCESEM WULKANIZACJI ACL 4,5	NABLIANIE KONFEKCJI	ŚCIĄGANIE KONFEKCJI	WULKANIZACJA	WYBIŁANIE RDZENIA I ODMIANIE BANDAŻA	CIĘCIE	PRANIE I SUSZENIE	TEST SZCZELNOŚCI	ZNAKOWANIE	MONTAŻ RUBBER RINGA	CIĘCIE I ZAŁĄGANIE OBLONY	OBKURCZANIE OBLONY	FORMOWANIE NIPLA	MONTAŻ NIPLA	MACROMELT RINGS	MONTAŻ PRZEWODÓW	ZACISKANIE	KONTROLA KONGOWA I PAKOWANIE	
№	Nazwisko i imię / surname and name	ID	STANOWISKO																				
1		3039	Team Leader																				
2		8450	Operator																				
3		9107	Operator																				
4		7298	Operator																				
5		9629	Operator																				
6		9493	Operator																				

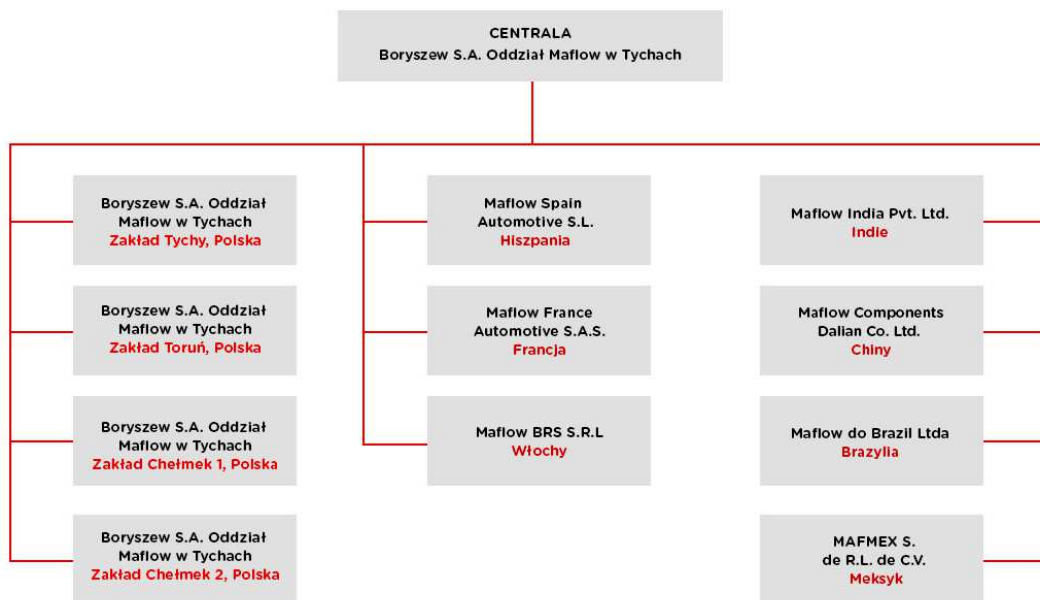
Źródło: (Materiały wewnętrzne firmy Maflow, 2017)



Dodatkowo włączyłem do analizy raporty związane z absencją zespołów, zaangażowania w projekty innowacyjne oraz ilość wypadków przy pracy. Wszystkie te raporty i analizy są ściśle powiązane z poszczególnymi zespołami i ich kierownikami. Na podstawie tych raportów i „ocen 360 stopni” starałem się zidentyfikować mocne i słabsze strony ocenianych menadżerów oraz jak ich doświadczenie praktyczne w zarządzaniu wpływa na prace zespołu.

2.2. Struktura organizacyjna oraz obowiązki kierownika zmiany w dziale produkcyjnym

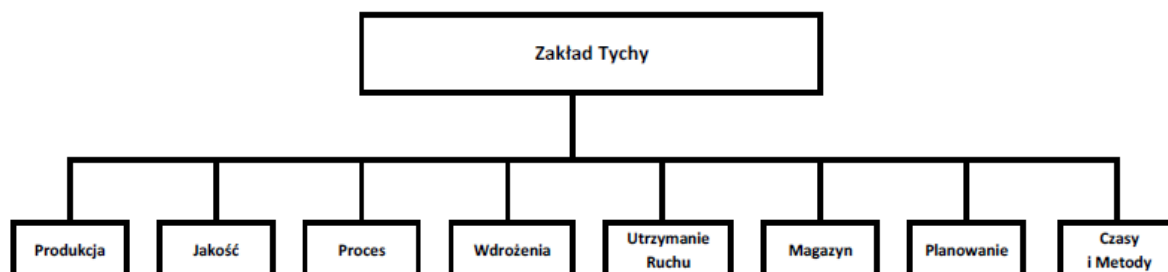
W skład Grupy MAFLOW wchodzi jedenaście zakładów produkcyjnych zlokalizowanych na czterech kontynentach, w państwach takich jak: Polska, Francja, Hiszpania, Włochy, Brazylia, Indie, Chiny i Meksyk. Boryszew S.A. Oddział MAFLOW w Tychach, jest częścią jednej z największych grup przemysłowych w Polsce - Boryszew S.A. - największego polskiego producenta w sektorze motoryzacyjnym. Każda ze Spółek Grupy MAFLOW posiada lokalną strukturę, natomiast funkcjonalnie podlega strukturom organizacyjnym Boryszew S.A. Oddział Maflow w Tychach.



Rysunek 9. Struktura Grupy MAFLOW

Źródło: (<https://maflow.com/witaj-w-maflow/grupa-maflow>, 2021).

Obszar badań zawężony został do zakładów umiejscowionych w Polsce. W każdym z zakładów obowiązuje odrębna struktura organizacyjna opierająca się na jednym wzorcu.

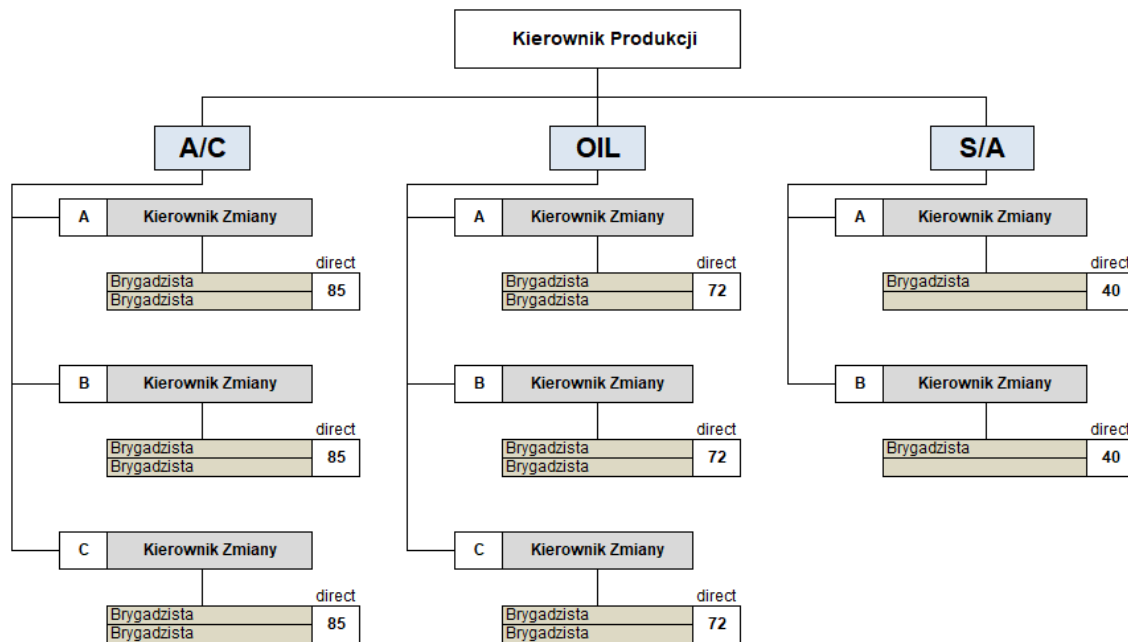


Rysunek 10. Schemat organizacyjny zakładu w Tychach

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021).

Każdy zakład ma swojego dyrektora, któremu podlegają kierownicy działów: jakości, planowania, czasów i metod, procesu, wdrożeń, utrzymania ruchu, magazynu i produkcji. Dział personalny, księgowość, sprzedaż, zakupy, IT, BHP i logistyka są zcentralizowane i umiejscowione w centrali w Tychach.

Dział produkcji na którym się skupiłem w swoich badaniach jest największym obszarem na czele, którego stoi kierownik produkcji, który następnie zarządza kierownikami obszarów (linii produkcyjnych), a Ci kierownikami zmiany, którzy zarządzają bezpośrednio produkcją mając do pomocy brygadzistów.



Rysunek 11. Przykładowy schemat organizacyjny działu produkcji

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021).

Kierownik zmiany jest najniższym szczeblem kierowniczym w firmie. Zarządza produkcją oraz zapewnia nadzór i kontrolę nad procesem produkcyjnym. Realizuje plan produkcyjny z wykorzystaniem dostępnych zasobów w celu maksymalizacji efektywności produkcji, zgodnie z wyznaczonymi celami i przyjętymi standardami.

Do podstawowych odpowiedzialności kierownika zmiany należą:

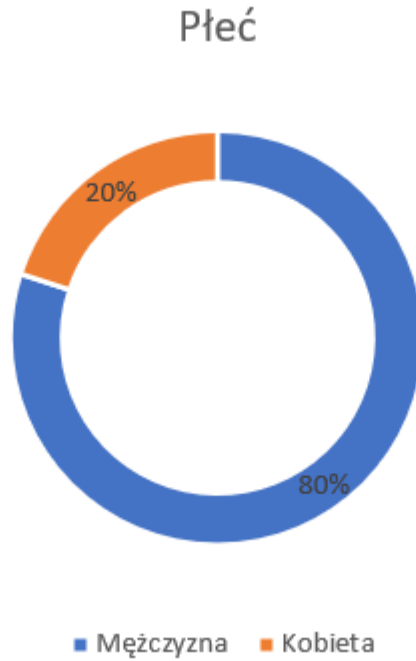
- Odpowiedzialność za realizację planu produkcyjnego w ramach danej zmiany, poprzez zarządzanie dostępnymi zasobami:
 - nadzór nad produkcją wyrobów zgodnie z planami produkcyjnymi,
 - monitorowanie wykorzystania maszyn,
 - rozliczanie z osiągniętych wyników,
 - budowa zespołu produkcji,
 - weryfikacja celów stanowiskowych
- Odpowiedzialność za realizację produkcji zgodnie z oczekiwaniami jakościowymi klienta i specyfikacją jakościową, dokumentacją produkcyjną:
 - przestrzeganie procedur IATF,
 - standardów 5S, Lean, TPM

- Odpowiedzialność za przestrzeganie zasad BHP w podległym obszarze:
 - prowadzenie szkoleń stanowiskowych,
 - nadzór nad przestrzeganiem czasu pracy,
 - nadzór nad przestrzeganiem przepisów BHP, stosowania środków ochrony przez pracowników
- Odpowiedzialność za zapewnienie adekwatności kwalifikacji pracowników linii produkcyjnej dla realizacji planów produkcji:
 - prowadzenie dokumentacji dotyczącej kwalifikacji (skill matrix),
 - prowadzenie szkoleń certyfikujących
 - tematyczne szkolenia produkcyjne
- Współpraca między wydziałami w celu eliminacji zagrożeń płynności produkcji i realizacji planu produkcyjnego
 - czynny udział w spotkaniach projektowych, jakościowych
 - udział w Run at Rate (rozmachach technologicznych)
- Przyczynianie się do racjonalizacji produkcji pod względem optymalizacji kosztów
 - kształtowanie wiedzy, świadomości pracowników poprzez szkolenia,
 - wspieranie programu innowacyjności,
 - koordynowanie działań pracowników pod względem metod ciągłego doskonalenia
- Zarządzanie dostępnością i poziomem zaangażowania podległych pracowników,
 - motywowanie
 - nagradzanie
 - promowanie
 - dyscyplinowanie

2.3 Zakres badań i charakterystyka badanych

Badanie zostało przeprowadzone na grupie kierowników zmianowych pracujących w zakładach grupy MAFLOW znajdujących się w województwie śląskim i małopolskim. Analizą zostało objętych 10 kierowników zmiany o zróżnicowanym stażu pracy oraz doświadczeniu na stanowiskach kierowniczych. W grupie badanych znajdowało się 8 mężczyzn i 2 kobiety. Wszyscy zarządzali podobną grupą pracowników i pracowali w branży motoryzacyjnej.

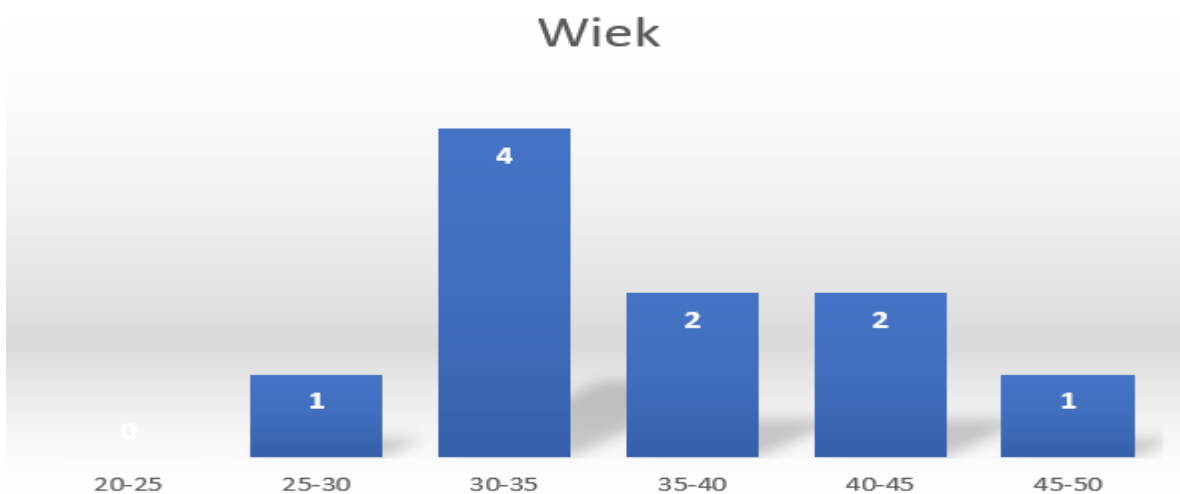




Rysunek 12. Płeć

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021).

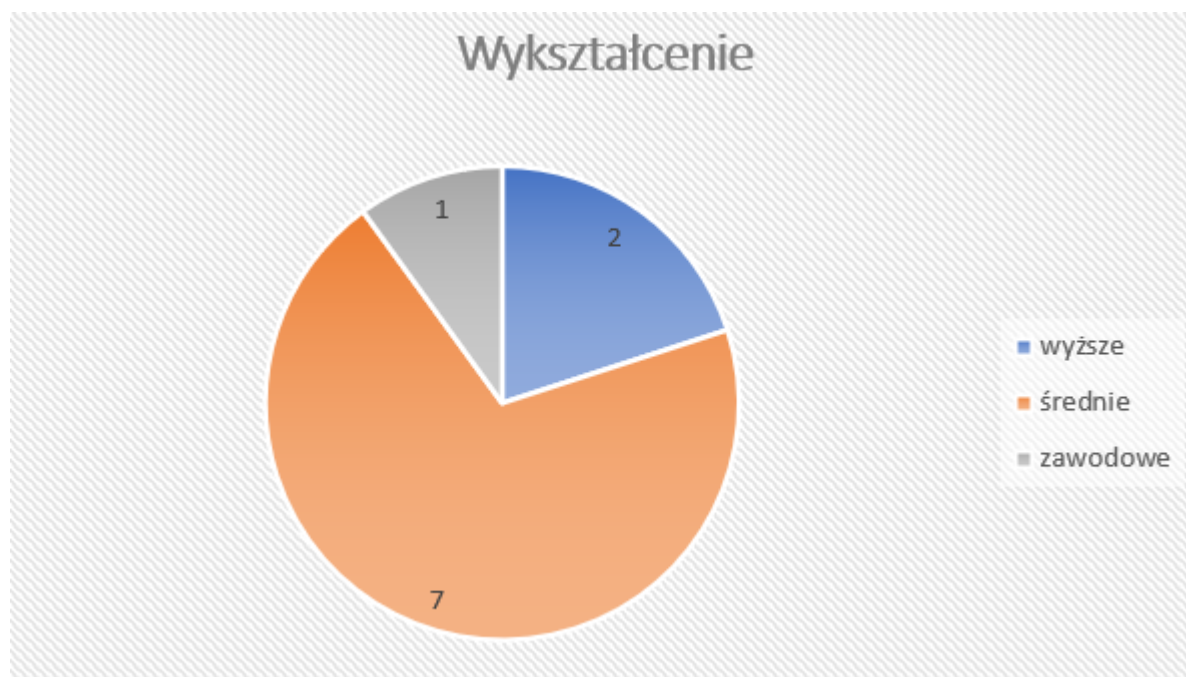
Kobiety coraz częściej obejmują stanowiska kierownicze w firmach. Zarządzanie zespołem produkcyjnym w bezpośrednim kontakcie z pracownikami produkcyjnymi nie należy do łatwych zadań i w większości przypadków są to mężczyźni, ale kobiety w niczym nie ustępują im, a wręcz w niektórych sytuacjach znacznie lepiej sobie radzą.



Rysunek 13. Wiek

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021).

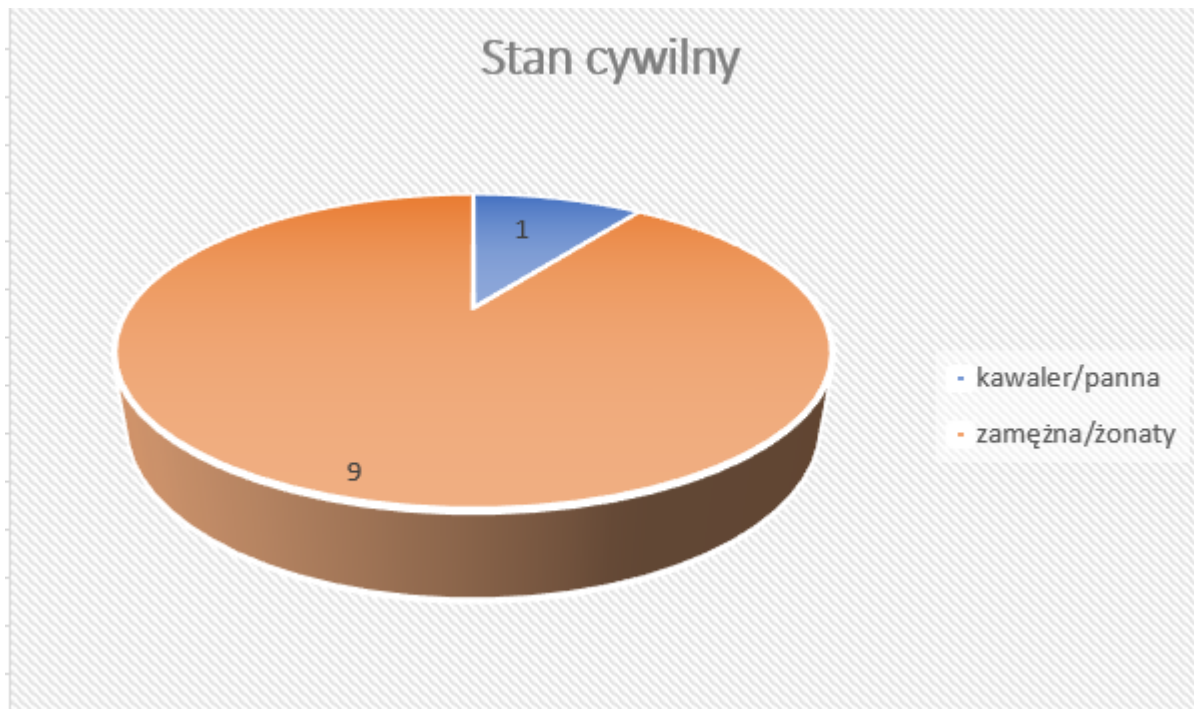
Kierownicy, którzy brali udział w badaniu są w wieku 25 -50 lat. Najliczniejsza grupa to 30-35 latkowie. Duży rozrzut wiekowy informuje Nas o tym, że wiek nie jest wyznacznikiem jakie pełni funkcje w organizacji. Biorąc pod uwagę to, że kierownik zmiany jest najniższym szczeblem zarządczym w firmie można domniemywać, że niektórzy zaczynają się dopiero piąć po szczeblach kariery, a inni prawdopodobnie nie mają aspiracji lub predyspozycji do awansu i pełnienia wyższych funkcji kierowniczych.



Rysunek 14. Wykształcenie

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021).

Zdecydowana większość posiada wykształcenie średnie co jest na stanowiskach kierowników niższego szczebla standardem, ponieważ osoby te mają przeważnie doświadczenie pracownika liniowego i są po awansie wewnętrznym. Są też osoby z wyższym wykształceniem, które najprawdopodobniej będą aspirować w przyszłości na wyższe stanowiska oraz jest jedna osoba, która posiada wykształcenie zawodowe co w Naszej firmie nie dyskwalifikuje takiej osoby, jeśli posiada umiejętności zarządcze i sprawdziła się na stanowisku kierownika zmiany, ale na pewno ta osoba będzie mobilizowana przez przełożonych do podnoszenia swojego poziomu wykształcenia.



Rysunek 15. Stan cywilny

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021).

Ja widzimy na wykresie 90% kierowników, którzy biorą udział w badaniu jest w związku co może oznaczać, że celem ich pracy jest stabilizacja i bezpieczeństwo zatrudnienia. Jedna osoba jest kawalerem/panną co tak naprawdę nie ma większego znaczenia, ale może okazać się, że ta osoba będzie bardziej innowacyjna, niebojąca się ryzyka.

Staralem się tak dobrać próbkę i różnorodność badanych spośród wszystkich dostępnych kierowników, żeby analiza wyników zespołów, którymi zarządzają pomogła mi odpowiedzieć na pytanie: Czy kierownicy z dużym doświadczeniem praktycznym potrafią lepiej zarządzać zespołem i wyniki ich zespołów znacznie odbiegają od wyników zespołów zarządzanych przez kierowników z krótkim stażem na stanowiskach kierowniczych?

Rozdział 3. Ocena kompetencji kierowników oraz efektów pracy zespołów

3.1. Szczegóły oceny 360 stopni i wyjaśnienie oznaczeń oraz skali ocen

Ocena 360 stopni, którą wykorzystałem do analizy odnosiła się do badania określonych kompetencji kierowników o zróżnicowanym stażu na stanowiskach kierowniczych. Była to ankieta, którą wypełniali: przełożony, współpracownicy, podwładni oraz oceniany dokonywał też samooceny, która nie została wliczona do średniej, ale stanowiła wartość porównawczą do wyników ocen przełożonego, podwładnych i współpracowników.

Tabela 12. Oznaczenie i metryczka ocenianych kierowników

Symbol kierownika	Płeć	Wiek	Doświadczenie na stanowisku kierowniczym	Wykształcenie	Stan cywilny	zatrudnienie	Wielkość zespołu
1/1	M	27	1	średnie	żonaty	awans wewnętrzny	42
2/2	M	31	2	średnie	żonaty	awans wewnętrzny	55
3/2	M	31	2	średnie	kawaler	awans wewnętrzny	75
4/3	M	33	3	średnie	żonaty	awans wewnętrzny	79
5/3K	K	37	3	średnie	zamężna	awans wewnętrzny	80
6/4K	K	41	4	wyższe	zamężna	awans wewnętrzny	90
7/5	M	34	5	zawodowe	żonaty	awans wewnętrzny	80
8/6	M	43	6	średnie	żonaty	awans wewnętrzny	120
9/7	M	46	7	średnie	żonaty	awans wewnętrzny	95
10/8	M	39	8	wyższe	żonaty	awans wewnętrzny	95

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021)

Tabela 13. Skala ocen

1	Bardzo słabo	Nigdy nie zaobserwowałem tego zachowania
2	Słabo	Bardzo rzadko widziałem te zachowanie
3	Dobrze	Czasami zdarza się obserwować te zachowania
4	Bardzo dobrze	Przejawia bardzo często te zachowania

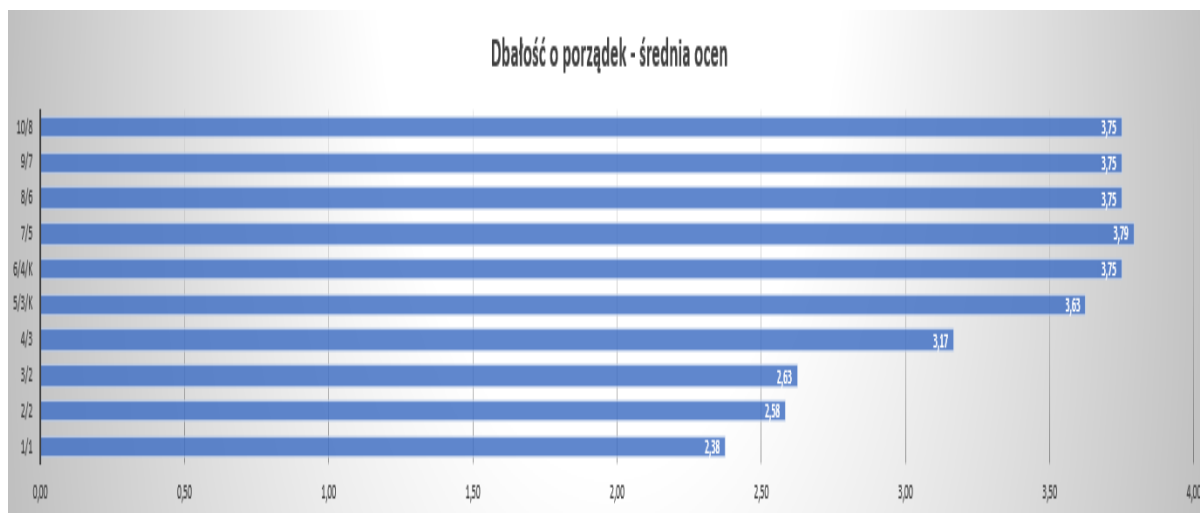
Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni, 2021)



3.2. Analiza kluczowych kompetencji kierowniczych

Badane kompetencje:

- **Kompetencja – Dbalność o porządek**

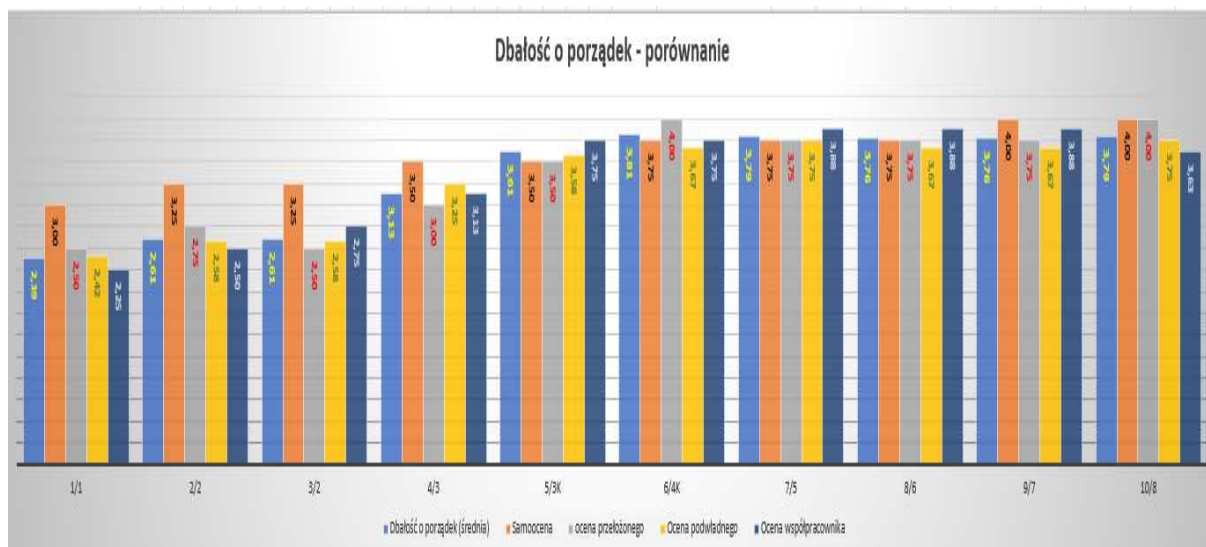


Rysunek 16. Dbalność o porządek – średnia ocen
Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Kompetencja „Dbalność o porządek” odnosi się do takich umiejętności jak:

1. Przygotowanie pracy dla kolejnej zmiany.
2. Dyscyplinowanie i zachęcanie zespołu do przestrzegania procedur, w tym BHP i standardów jakości.
3. Kontroli terminów i prawidłowości wykonania poszczególnych etapów zadań.
4. Organizacji potrzebnych komponentów i materiałów na stanowisko pracy.

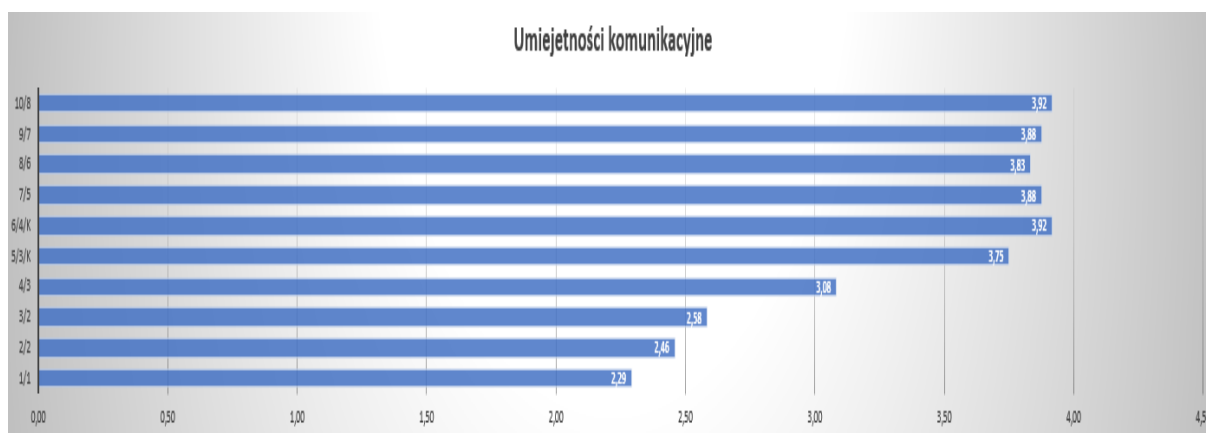
Analizując wykres możemy zauważyć, że kompetencje kierownicze związane z „Dbalnością o porządek” rosną wraz z nabywanym doświadczeniem. Po 3 latach pracy na stanowisku kierowniczym osiągnięta została średnia ocena powyżej 3,5 co kwalifikuje tą kompetencję na poziomie bardzo dobrym. Niska ocena tych kompetencji w pierwszych okresach pracy na stanowisku kierowniczym, może świadczyć o tym, że kierownik z małym stażem zbyt bardzo skupia swoją uwagę na swoim obszarze, swojej zmianie i nie myśli z odpowiednim wyprzedzeniem.



Rysunek 17. Dbalosc o porzadek - porownanie
 Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Zestawienie porównawcze wyników ocen wykonanych przez poszczególne grupy oceniające pokazują Nam, że kierownicy z małym stażem kierowniczym oceniają swoją pracę znacznie wyżej niż zrobili to przełożeni, podwładni czy współpracownicy. Po trzecim roku doświadczenia wyniki zaczynają być zbieżne co oznacza, że zarówno rosną kompetencje jak i poprawia się wizerunek takiego kierownika, który zaczyna spełniać oczekiwania swoich przełożonych oraz podwładnych. Można powiedzieć, że zaczyna w pełni zarządzać i przykłada odpowiednią wagę do zachowań przypisanych do tej właśnie kompetencji.

- **Kompetencja - Umiejętności komunikacyjne**



Rysunek 18. Umiejętności komunikacyjne
 Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

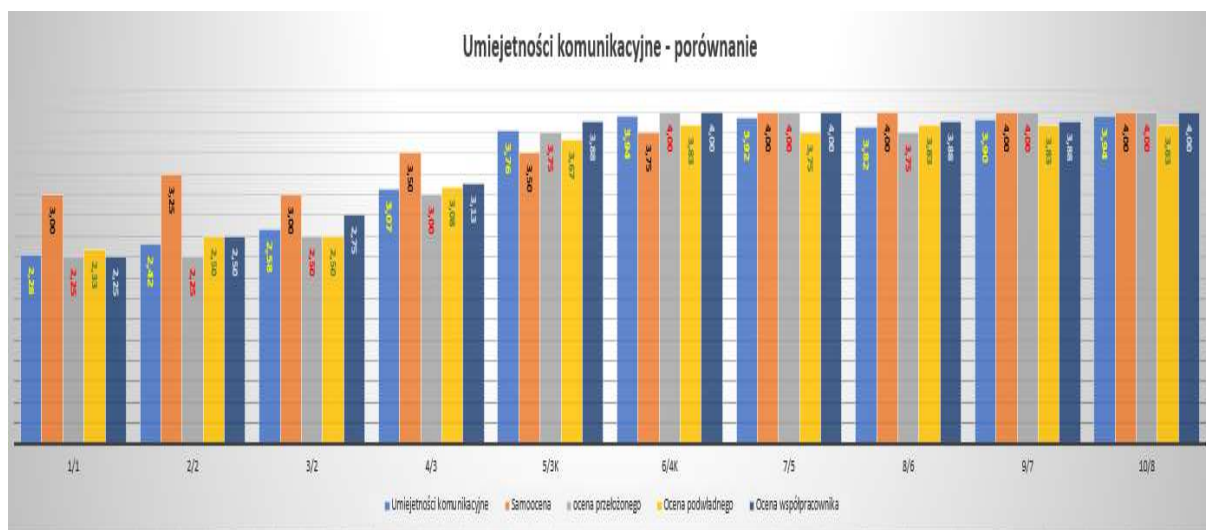
Kompetencja „Umiejętności komunikacyjne” odnosi się do takich umiejętności jak:

1. Przekazywanie trudnych decyzji odważnie, w prosty sposób oraz łagodzenie nastawienia pracowników.
2. Zachęcanie pracowników i współpracowników do wypowiedzania swoich opinii.
3. Przekazywania informacji na czas, w prosty i zrozumiały sposób.



4. Okazywania szacunku i zaufania do ludzi.

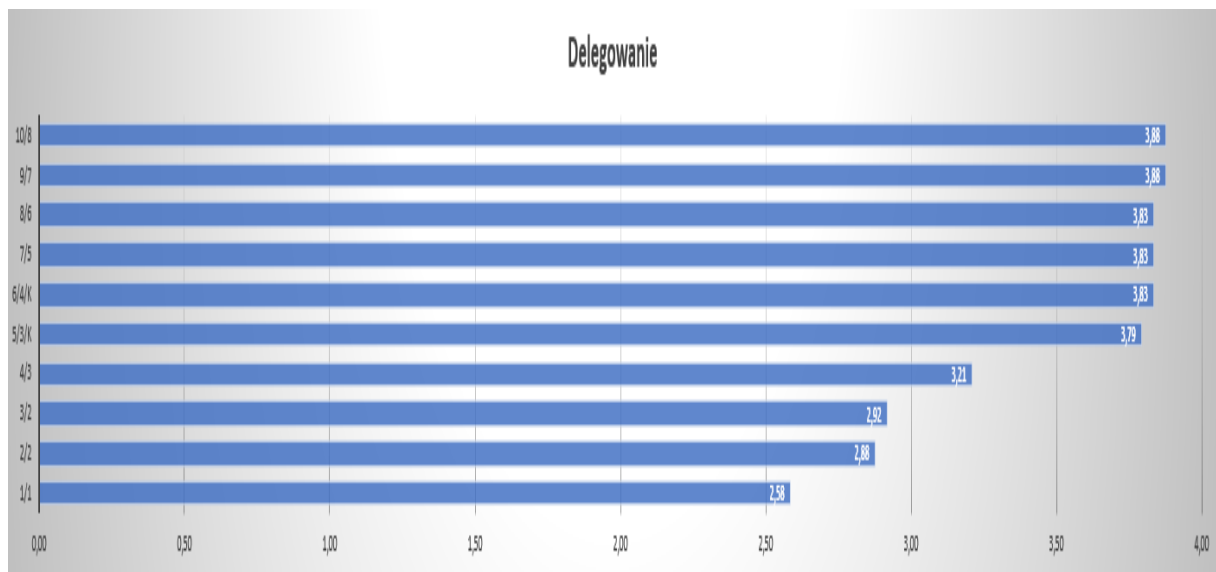
Analizując wyniki ankiety przedstawione na wykresie kompetencji związanych z umiejętnościami komunikacyjnymi możemy zauważyć podobnie jak podczas analizy pierwszej kompetencji „Dbałość o porządek”, że z nabieraniem doświadczenia kompetencje te rosną, a kierownicy z małym doświadczeniem mają problem z odpowiednią komunikacją do podwładnych czy współpracowników. Z czasem podnosząc swoje kompetencje w tym zakresie wykazują łatwość w komunikowaniu się co jest jedną z ważniejszych kompetencji.



Rysunek 19. Umiejętności komunikacyjne - porównanie
 Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Porównując samoocenę względem ocen wykonanych przez przełożonych, podwładnych i współpracowników po raz kolejny widzimy, że kierownicy z małym stażem oceniają swoje kompetencje bardzo wysoko co nie jest spójne z oceną jak oceniają ich inni. Wysoka samoocena nie jest niczym złym, ale właśnie takie porównania wskazują pracownikowi co może robić lepiej oraz które obszary musi doskonalić w swoim zachowaniu. Po trzech latach pracy na stanowisku kierowniczym kompetencja związana z umiejętnościami komunikacyjnymi jest na wysokim poziomie i pokrywa się z ocenami osób z którymi współpracują i którymi zarządzają.

• **Kompetencja – Delegowanie**



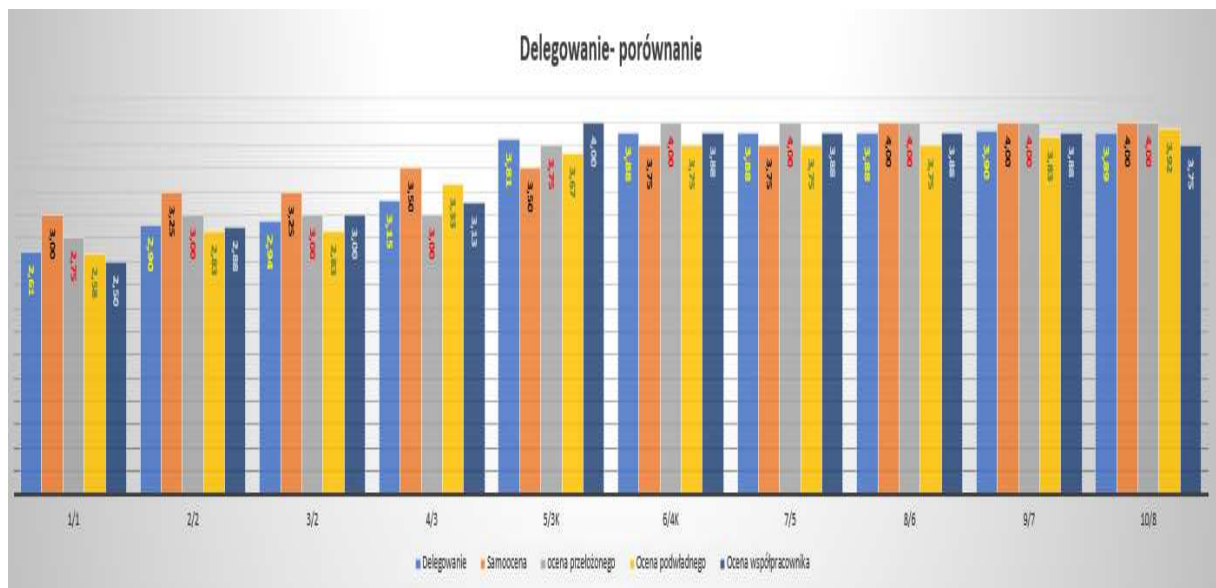
Rysunek 20. Delegowanie

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Kompetencja „Delegowanie” odnosi się do takich umiejętności jak:

1. Rozwiązywanie bieżących problemów.
2. Nadzorowanie bieżących spraw i sprawdzanie efektów.
3. Omawianie z pracownikami sposobu realizacji zadań i wyjaśnianie wątpliwości.
4. Rozdzielanie zadań biorąc pod uwagę kompetencje poszczególnych pracowników.

Analizujemy wyniki oceny trzeciej kompetencji i po raz kolejny zauważyć można, że wraz z doświadczeniem rosną poszczególne kompetencje kierownicze, a zespoły są lepiej zarządzane co jest doceniane przez wysokie oceny.



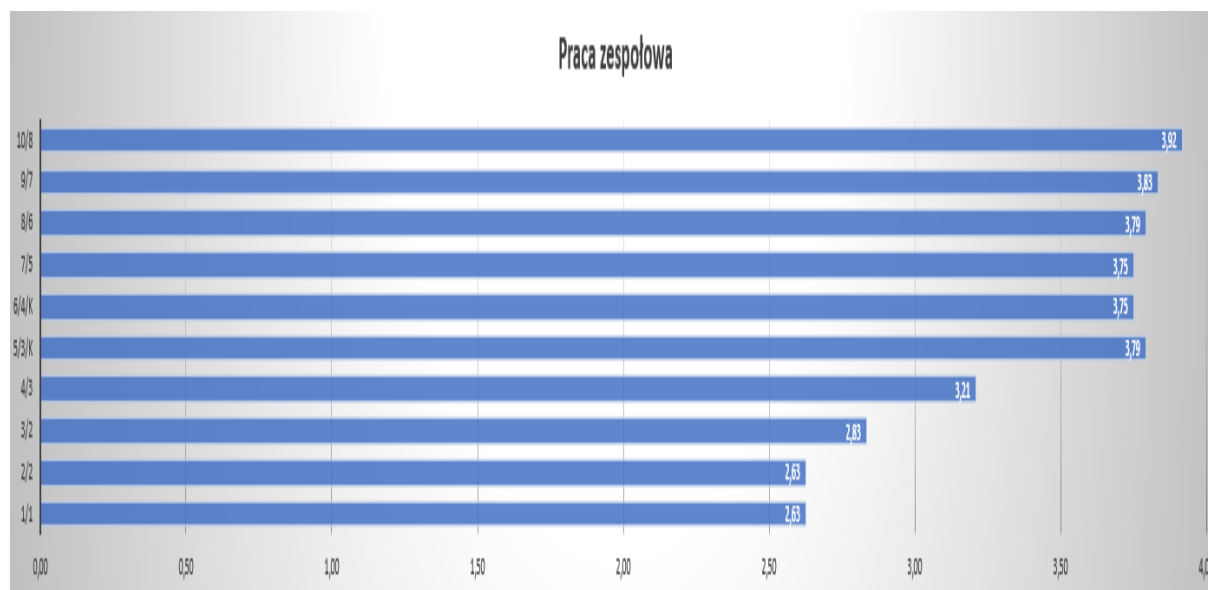
Rysunek 21. Delegowanie - porównanie

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).



Przyglądając się powyższym porównaniom to kierownicy z dużym stażem są dużo lepiej oceniani zarówno przez podwładnych, jak i współpracowników oraz przełożonych. Zdobyte przez lata doświadczenie prawdopodobnie pozwala im na zarządzanie patrząc szerszą perspektywą na problemy i możliwości ich rozwiązania. Decyzje podejmują szybko i potrafią dobrze delegować zadania na co wskazują wysokie oceny przełożonych i podwładnych. Kierownicy z mniejszym stażem cały czas podnoszą swoje kompetencje, ale w pierwszym okresie swojej pracy są znacznie słabiej oceniani przez współpracowników i podwładnych, ale po raz kolejny ich samoocena jest znacznie wyższa niż oceny innych.

- **Kompetencja – Praca zespołowa**



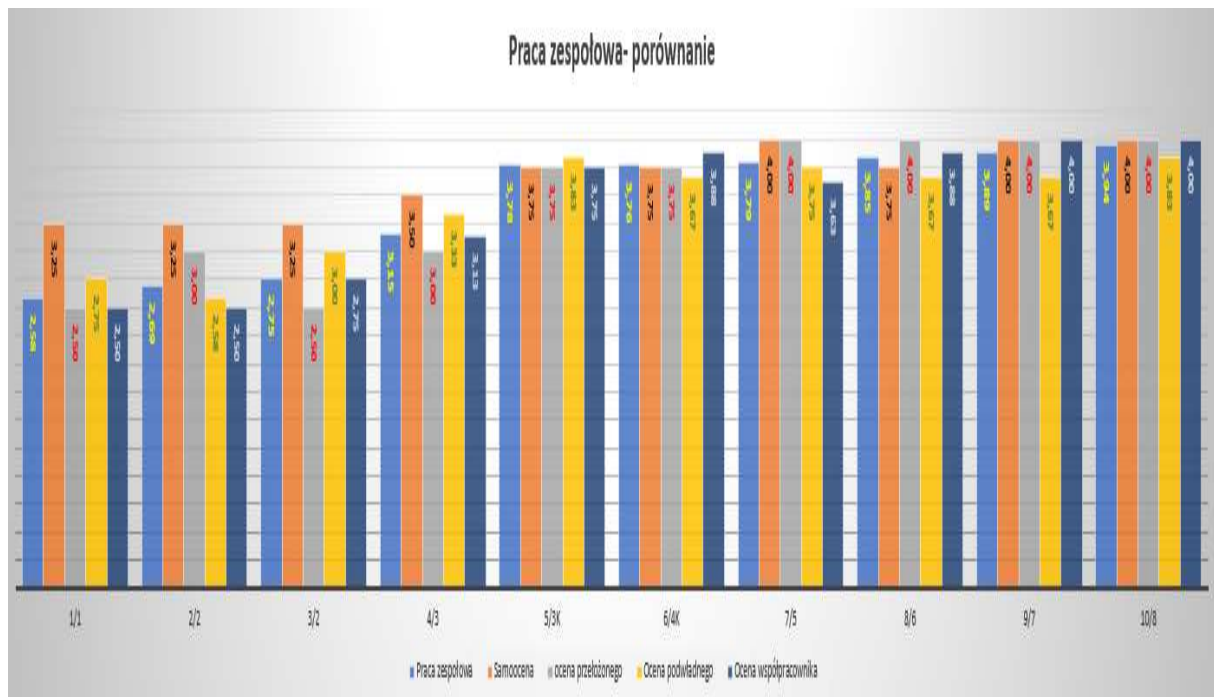
Rysunek 22. Praca zespołowa

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Kompetencja „Praca zespołowa” odnosi się do takich umiejętności jak:

1. Sprawiedliwa ocena jakości wykonanej pracy.
2. Pomoc w razie potrzeby innym wydziałom i zachęcanie swoich pracowników do tego.
3. Rozwiązywanie konfliktów w zespole i panowanie na emocjami.
4. Wspieranie pracowników w realizacji zadań.

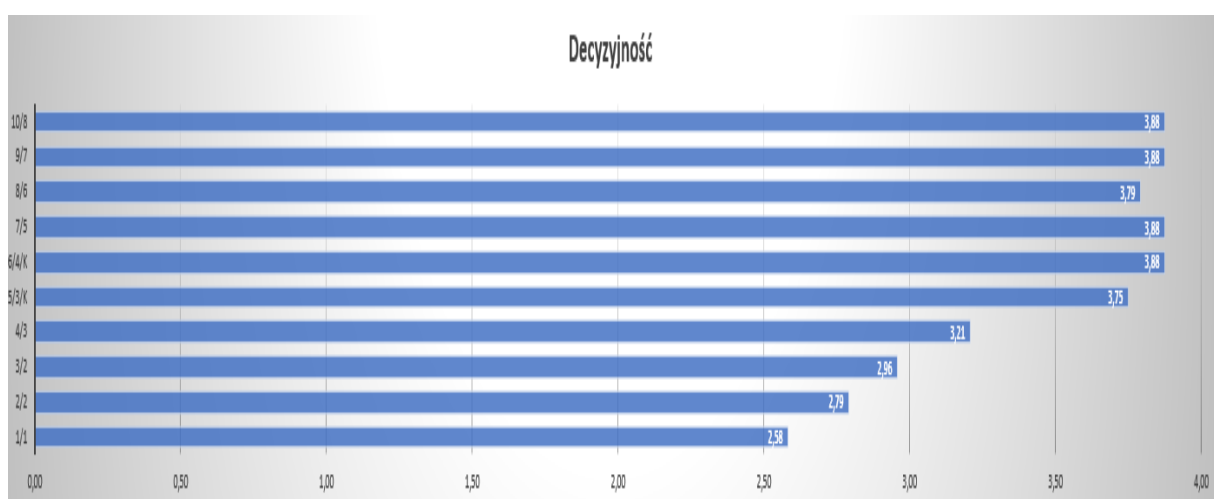
Umiejętność pracy zespołowej to bardzo ważny element w zarządzaniu. Kierownicy z dużym stażem doceniają pracę zespołową, ponieważ pozwala ona na wykorzystanie wszystkich kompetencji zespołu, który pracując zespołowo uzupełnia się nawzajem. U kierowników z małym stażem została nisko oceniona ta kompetencja co może oznaczać, że nie są jeszcze przekonani do przewagi pracy zespołowej nad indywidualnie wykonywanymi zadaniami. Analizując wyniki pokazane na wykresie widzimy, że po kilku latach pracy kompetencja ta zostaje rozwinięta i doceniona zarówno przez podwładnych jak i przełożonych. Oceny 3,79 po 3 latach pracy to bardzo wysoki poziom kompetencji.



Rysunek 23. Praca zespołowa - porównanie
 Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Porównując wyniki samooceny z wynikami jak oceniali poszczególnych kierowników przełożeni, podwładni i współpracownicy po raz kolejny zauważamy, że w początkowych okresach pracy na stanowiskach kierowniczych jest brak spójności, ponieważ oceniani znacznie wyżej oceniają siebie niż robią to ich przełożeni i podwładni. Sytuacja zmienia się między 3, a 4 rokiem pracy na stanowisku kierowniczym. Może oznaczać to, że nabywając doświadczenia rozwijane są kompetencje związane z pracą zespołową i umiejętności związane z jej organizacją.

- **Kompetencja – Decyzyjność**



Rysunek 24. Decyzyjność

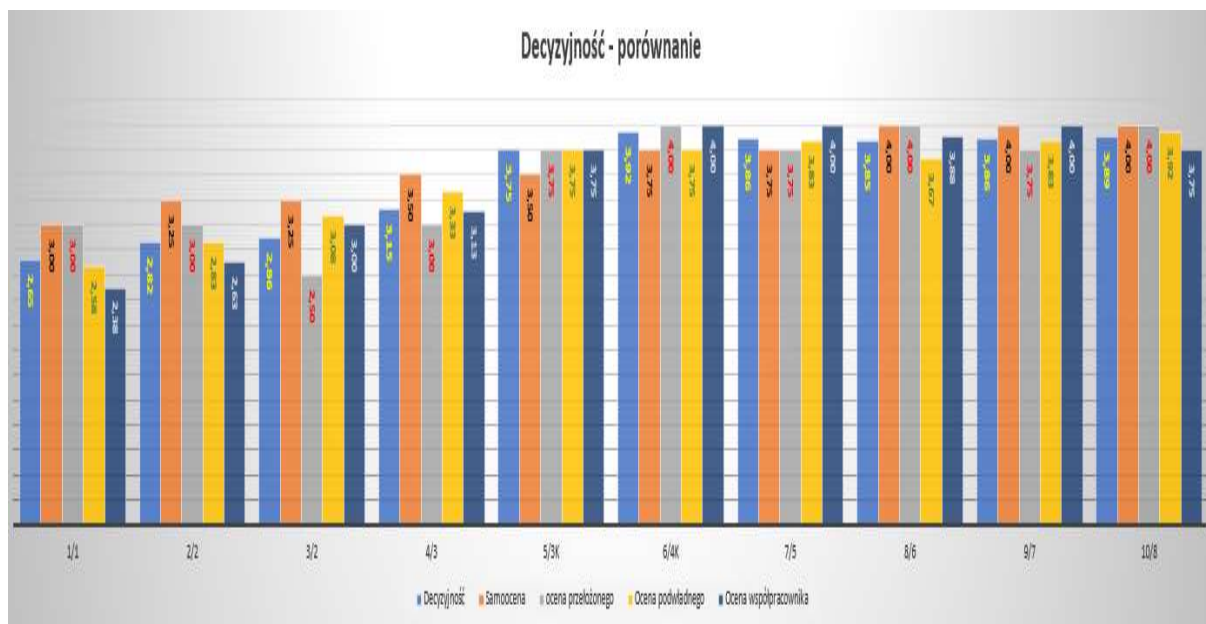
Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).



Kompetencja „Decyzyjność” odnosi się do takich umiejętności jak:

1. Zasięganie opinii przełożonego przy podejmowaniu decyzji.
2. Przejmowanie odpowiedzialności za podjęte decyzje.
3. Podejmowanie decyzji rozważnie na podstawie zebranych informacji.
4. Sprawne działanie i szybkie podejmowanie samodzielnie niezbędnych decyzji.

Jedną z kluczowych kompetencji jest umiejętności szybkiego działania i podejmowanie decyzji bez zbędnego tracenia czasu, ale na podstawie zebranych informacji z odpowiednią analizą ryzyka. Doświadczeni kierownicy wiedzą jak ważną rolę pełnią i jak wiele zależy od ich szybkich i dobrze przeanalizowanych decyzji. W zależności od szczebla są to decyzje mniej lub bardziej strategiczne dla firmy. Przełożeni i podwładni doceniają osoby, które potrafią szybko podjąć decyzję i wziąć za nią odpowiedzialność. Wyniki badań pokazują, że kierownicy z małym stażem boją się podejmować decyzję, a częstą praktyką jest przrzucanie odpowiedzialności na innych.

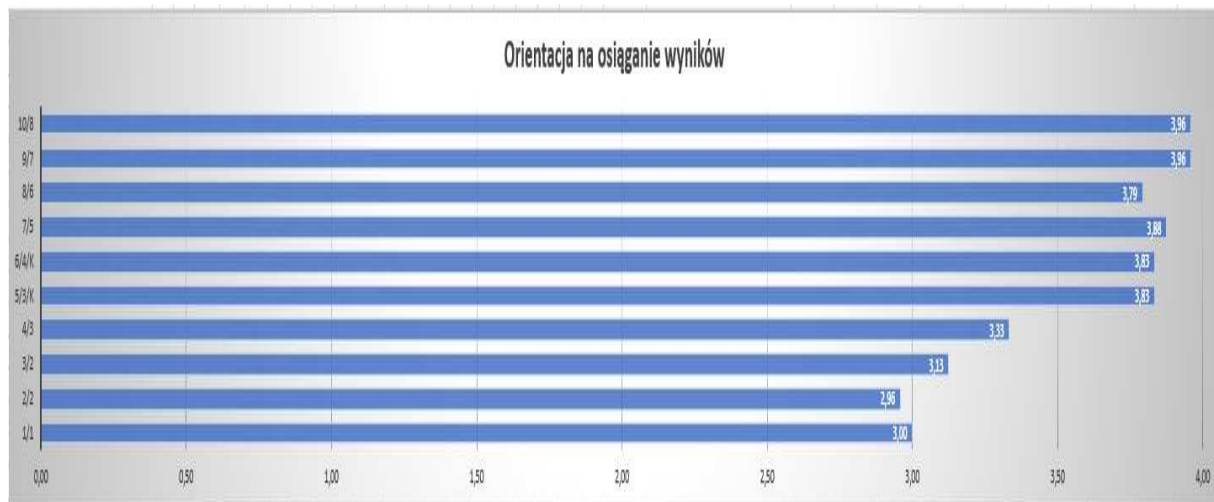


Rysunek 25. Decyzyjność - porównanie

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Samoocena i ocena przełożonego w tym wypadku u kierowników z małym doświadczeniem jest podobna natomiast podwładni i współpracownicy oceniają tę kompetencję nisko. Może to świadczyć o tym, że część decyzji to właśnie oni podejmowali w imieniu swojego kierownika, a przełożony tego kierownika nie był świadomy tego i dlatego ocenił tę kompetencję wyżej. Z biegiem lat i zdobytym doświadczeniem umiejętność podejmowania szybkich i przemyślanych decyzji przychodzi co raz łatwiej. Świadczą o tym wysokie oceny jakie przyznali kierownikom z dużym stażem przełożeni, podwładni i współpracownicy.

• **Kompetencja – Orientacja na osiągnięcie wyników**

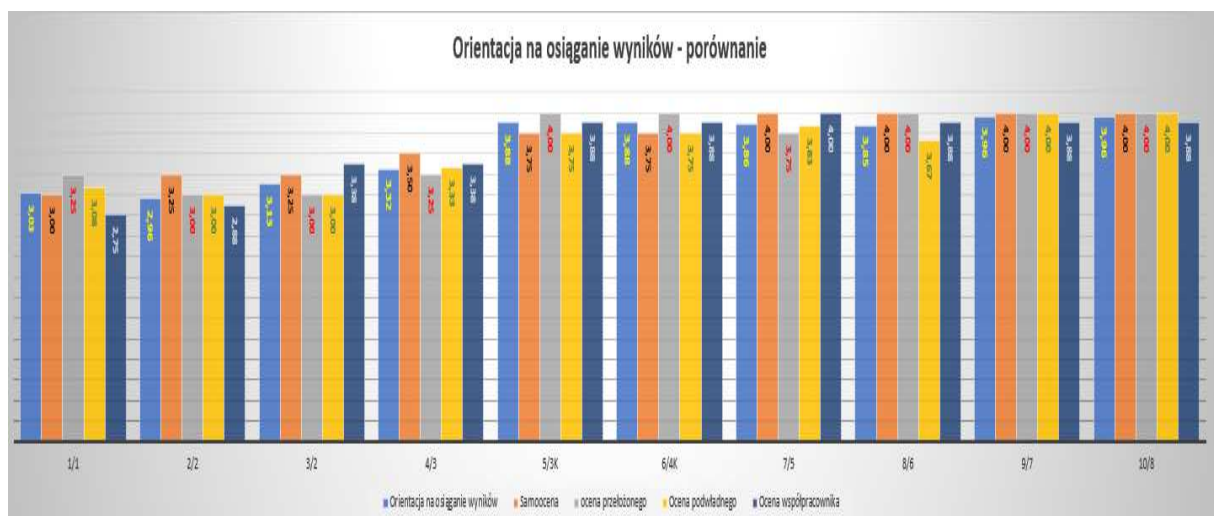


Rysunek 26. Orientacja na osiągnięcie wyników
 Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).

Kompetencja „Orientacja na osiągnięcie wyników” odnosi się do takich umiejętności jak:

1. Wyciąganie wniosków na przyszłość na podstawie popełnionych błędów.
2. Motywowanie pracowników do realizacji celów, dbania o jakość produktów i wspólnej pracy.
3. Koordynacja i planowanie pracy na danej zmianie i w określonym obszarze.
4. Zaangażowanie w zadania i doprowadzanie ich do końca.

Wykres obrazujący wyniki kompetencji związanych z osiągnięciem wyników pokazuje Nam, że zarówno kierownicy z małym stażem, jak i Ci z dużym są dobrze oceniani. Wyniki powyżej 3 są dobrymi wynikami co świadczy o tym, że dobrze sobie radzą w tym obszarze. Jest niewielka różnica, ale może to być związane z niższymi ocenami umiejętności motywowania pracowników przez kierowników z krótszym stażem, ale w tym obszarze dużą rolę odgrywa doświadczenie oraz umiejętność zastosowania innej motywacji niż finansowa.



Rysunek 27. Orientacja na osiągnięcie wyników - porównanie
 Źródło: (Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni).



Porównując samoocenę odnoszącą się do umiejętności orientacji na osiąganie wyników z ocenami przełożonego, podwładnych i współpracowników można zauważyć, że ta umiejętność jest wysoko oceniana i oceny pokrywają się, a w niektórych przypadkach ocena przełożonego jest wyższa od samooceny co pokazuje, że orientacja na osiąganie wyników od samego początku jest na wysokim poziomie. Oczywiście ze zdobytym doświadczeniem ta kompetencja również rośnie, ale osiągnięty wynik 3 na samym początku jest bardzo dobrym wynikiem.

3.3. Badanie zależności między stażem pracy kierownika a efektywnością zespołu

Oceny kompetencji i porównanie ich między ocenianymi kierownikami o różnym stażu na stanowiskach kierowniczych to jedno, a przyrównanie ich do efektów pracy zespołu do drugie. Dlatego na podstawie osiągniętych wyników poszczególnych zespołów sprawdziłem czy wysoko oceniane kompetencje znacznie wpływają na efekt pracy zespołów.



Rysunek 28. Wykonanie planu

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie historycznych danych operacyjnych Maflow).

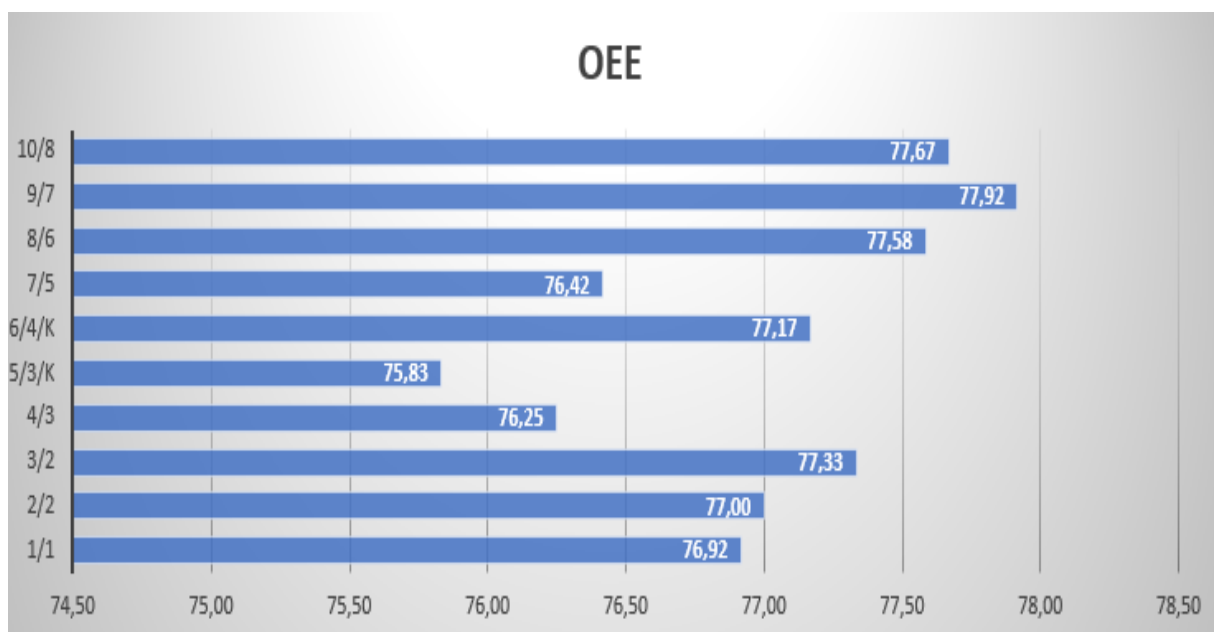
Analizując powyższy wykres możemy zauważyć, że średnia z 12 miesięcy wykonania planu nie jest na wysokim poziomie, ponieważ oczekiwana wartość to 100%, a średnia kształtuje się powyżej 97% co wskazuje, że jest to obszar do doskonalenia. Porównując jednak wyniki wykonania planu przez poszczególne zespoły zarządzane przez kierowników o różnym stażu pracy różnice nie są duże, ponieważ kształtują się maksymalnie w okolicach 0,6%. Możemy uznać, że duże doświadczenie kierownika nie wpływa znacznie na wynik jego zespołu, jeśli chodzi o procentowe wykonanie planu.



Rysunek 29. Efektywność

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie historycznych danych operacyjnych Maflow).

Średni procentowy wynik efektywności pracy zespołów z 12 miesięcy kształtuje się na zadawalającym poziomie, ponieważ wymagany cel to 85% i widzimy, że wszystkie zespoły osiągnęły ten cel. Różnice podobnie jak w przypadku wykonania planu są nieznaczne i wynoszą maksymalnie 0,9%. Zastosowałem dokładność dwóch miejsc po przecinku, żeby pokazać różnice, ale w praktyce stosuje się wartości z dokładnością do pełnych procentów. Doświadczenie kierownika zarządzającego poszczególnymi zespołami nie przekłada się według tego wykresu na lepsze wyniki związane z efektywnością tych zespołów.

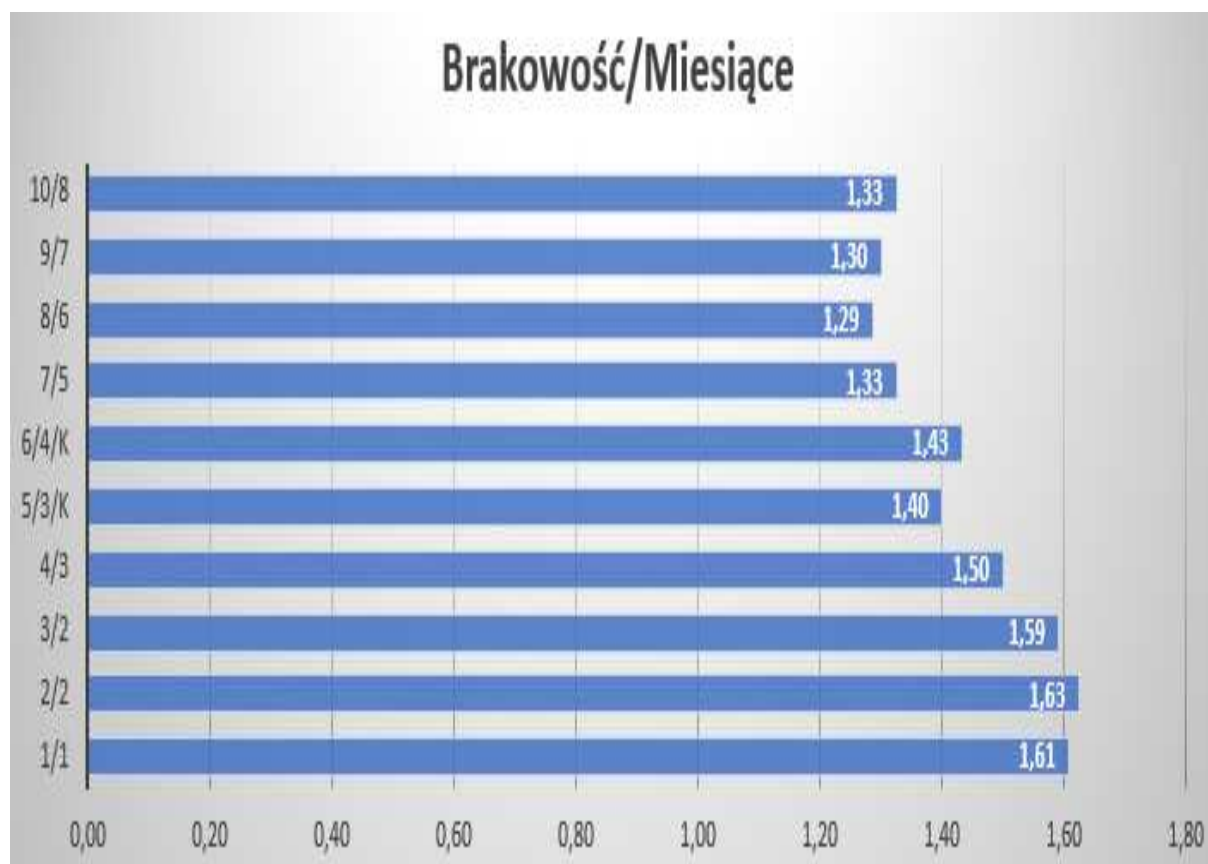


Rysunek 30. OEE

Źródło: (Opracowanie własne na podstawie historycznych danych operacyjnych Maflow).



W obszarze wykorzystania dostępności maszyn zauważamy niewielkie różnice, ale nie można na podstawie rozkładu wyników stwierdzić, że doświadczenie kierownika ma wpływ na wyniki poszczególnych zespołów. Wszystkie zespoły są na podobnym poziomie.



Rysunek 31. Wartość procentowa wyprodukowanych braków
Źródło: (Opracowanie własne na podstawie historycznych danych operacyjnych Maflow).

Przeoglądając wyniki procentowe brakowości na poszczególnych zespołach można zauważyć tendencję spadkową wraz z większym doświadczeniem kierownika. Różnica 0,3% między najgorszym, a najlepszym wynikiem jest duża, ale może ona być spowodowana niekoniecznie doświadczeniem kierownika, a zróżnicowanym w skali trudności asortymentem produkowanym przez dany zespół, dlatego nie biorę tej zależności jako kluczowej w mojej analizie, a tylko jako pomocniczą.

Reasumując należy stwierdzić, że duże doświadczenie kierownika na stanowisku kierowniczym nie przekłada się jednoznacznie na wyniki pracy jego zespołu. Porównując wyniki liczbowe efektywności, wykorzystania maszyn, wykonania planu czy brakowości z doświadczeniem kierującego tym zespołem możemy zauważyć niewielkie różnice, ale nie są one aż tak widoczne, żeby można było stwierdzić, że zespół kierownika z dużym stażem osiąga lepsze wyniki niż zespoły kierowane przez dopiero zaczynających swoją karierę kierowników.

Zakończenie

W niniejszej pracy wykazano, że coś co mogłoby wydawać się oczywiste wcale nie jest tak oczywiste, a mianowicie duże doświadczenie kierownika teoretycznie powinno przełożyć się na lepszą i efektywniejszą pracę zespołu. Możliwe, że tak jest w innych, mniejszych obszarach nieprodukcyjnych, gdzie kluczowe są inne kompetencje kierownicze, ale moje badania prowadzone były wśród typowych zespołów produkcyjnych. Wyniki badań pokazały, że, efektywna praca zespołu nie zależy bezpośrednio od doświadczenia kierownika kierującego tym zespołem, ale od całej struktury i organizacji pracy. Od dobrze napisanych procedur, systemów szkoleń i dobrze opracowanych instrukcji pracy. Jeśli proces produkcyjny jest kontrolowany, powtarzalny i wprowadzane są rozwiązania systemowe zapobiegające pomyłkom pracownika to efektywność pracy zespołów jest na podobnym poziomie. Jeśli czasy cykli i poszczególnych operacji są dobrze znormowane, a przepływ procesu i rozmieszczenie maszyn są dobrze zdefiniowane to pracownik pracując zgodnie z normami i nie potrzebuje doświadczonego kierownika, żeby pracować efektywnie. Oczywiście to nie jest tak, że duże doświadczenie na stanowiskach kierowniczych nie wnosi nic do pracy zespołu. Jak pokazały oceny poszczególnych kierowników z różnym doświadczeniem to jednak Ci z większym doświadczeniem są lepiej oceniani, zarówno przez współpracowników, przełożonych jak i swoich podwładnych. Tak jest, ponieważ przez lata zdobywane doświadczenie pozwala na większą łatwość zarządzania zespołem. Kierownicy z dużym stażem szybciej podejmują trudne decyzje, ponieważ ilość podjętych przez nich przez lata decyzji jest znacznie większa od podjętych decyzji przez kierownika z krótkim stażem co powoduje, że już kiedyś mogli napotkać na podobny problem i korzystają ze swojego doświadczenia analizując ryzyko. Szacunek do swoich pracowników oraz docenianie ich łatwiej przychodzi doświadczonemu kierownikowi, ponieważ przez lata pracy doświadczył różnego rodzaju problemów związanych z zasobami ludzki i wie, że zasób ludzki to jeden z ważniejszych, a może i najważniejszy zasób, o który trzeba dbać. Delegowanie zadań, również w wykonaniu doświadczonych kierowników jest częściej i trafniej wykorzystywane, ponieważ kierownikom z krótkim stażem wydaje się, że wszystko robią najlepiej i próbują większość rzeczy robić sami co powoduje, że brakuje im czasu na inne rzeczy, które są bardzo ważne w pracy kierownika takie jak analizy, praca nad udoskonaleniami, podnoszenie kompetencji zespołu i inne. Wszystko to można odczytać z oceny 360 stopni, ale też z komentarzy otwartych, których nie zamieściłem, a które jednoznacznie wskazują na kierowników z dużym doświadczeniem jako tych bardziej cenionych, z którymi łatwiej się pracuje i którzy mają duży szacunek u swoich podwładnych i współpracowników. Nie przekłada się to jednak na efektywność pracy zespołów zarządzanych przez tych kierowników, przynajmniej w obszarze moich badań.



Bibliografia

- Burakowski, K. I. (2013). *Indie. Od kolonii do mocarstwa 1857-2013*. Warszawa: PWN.
- Bendkowski, J. (2008). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Blanchard, K. (2008). *Jednominutowy Menadżer i przywództwo*. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o.
- Czermiński, A. (1993). *Organizacja i Zarządzanie*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Fayol, H. (1947). *Administracja przemysłowa i ogólna*. Poznań: Księgarnia Wł. Wilak.
- Gabara, W. (1981). *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R. W. (1999). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Henry, L. C. (1926). *Filozofia systemu Taylora*. Warszawa: Instytutu Naukowej Organizacji przy Muzeum przemysłu i Rolnictwa.
- Rost, J. C. (1998). Leadership and Management. W G. R. Hickman, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (strony 97-114). Londyn: Sage Publications.
- Kisielnicki, J. (2005). *Zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie.
- Kożusznik, B. (1985). *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Krzyżanowski, L. (1992). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kurnała, J. (1972). *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1989). *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Maslow, A. (2016). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PWN.
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Londyn: Taylor&Francis.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Waters, D. (2021). *Zarządzanie operacyjne*. Warszawa: PWN.
- Wawrzyniak, B. (2000). *Odnawianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie wyd. VI*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.



Inne źródła

<https://maflow.com/witaj-w-maflow/grupa-maflow> (2021).

<https://www.controllingrachunkowosc.pl/zarzadzanie> (2021).

Opracowanie własne na podstawie ankiet oceny 360 stopni (2021).

Materiały wewnętrzne firmy Maflow (2017).



Spis rysunków

Rysunek 1. Obiektywne uwarunkowania powstania nauk o organizacji i zarządzaniu	1
Rysunek 2. Piramida potrzeb Maslowa	5
Rysunek 3. Schemat powiązań socjologii i psychologii z organizacją i zarządzaniem oraz obszarami ich badań	7
Rysunek 4. Proces Zarządzania.....	8
Rysunek 5. Przepływ informacji i decyzji w organizacji	9
Rysunek 6. Model przywództwa sytuacyjnego według Blancharda	17
Rysunek 7. Schemat oceny 360 stopni	20
Rysunek 8. Przykładowe wyniki w raporcie 360 stopni	23
Rysunek 9. Struktura Grupy MAFLOW	27
Rysunek 10. Schemat organizacyjny zakładu w Tychach.....	28
Rysunek 11. Przykładowy schemat organizacyjny działu produkcji	29
Rysunek 12. Płeć.....	31
Rysunek 13. Wiek	31
Rysunek 14. Wykształcenie	32
Rysunek 15. Stan cywilny	33
Rysunek 16. Dbłość o porządek – średnia ocen	35
Rysunek 17. Dbłość o porządek - porównanie	36
Rysunek 18. Umiejętności komunikacyjne	36
Rysunek 19. Umiejętności komunikacyjne - porównanie	37
Rysunek 20. Delegowanie.....	38
Rysunek 21. Delegowanie - porównanie.....	38
Rysunek 22. Praca zespołowa	39
Rysunek 23. Praca zespołowa - porównanie	40
Rysunek 24. Decyzyjność	40
Rysunek 25. Decyzyjność - porównanie	41
Rysunek 26. Orientacja na osiągnięcie wyników.....	42
Rysunek 27. Orientacja na osiągnięcie wyników - porównanie.....	42
Rysunek 28. Wykonanie planu.....	43
Rysunek 29. Efektywność	44
Rysunek 30. OEE	44
Rysunek 31. Wartość procentowa wyprodukowanych braków.....	45



Spis tabel

Tabela 1. Różnice w zarządzaniu między kierownikiem i liderem	10
Tabela 2. Różnice między zarządzaniem, a przywództwem	11
Tabela 3. Ewolucja kierowania zespołami	13
Tabela 4. Style kierowania według Likerta	15
Tabela 5. Siatka stylów kierowania wg Blake'a i Mouton	16
Tabela 6. Przykładowe pytania w ankiecie do oceny 360 stopni	22
Tabela 7. Przykładowy wzór raportu z oceny 360 stopni.....	23
Tabela 8. Przykładowy raport efektywności dziennej i tygodniowej.....	24
Tabela 9. Przykład obliczania OEE.....	25
Tabela 10. Przykładowy wykres rocznej analizy braków	26
Tabela 11. Przykładowa tabela umiejętności/ elastyczności zespołu (skill matrix).....	26
Tabela 12. Oznaczenie i metryczka ocenianych kierowników.....	34
Tabela 13. Skala ocen.....	34

