

System edukacji JST jako największy zakład pracy

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi
– Obszar Tworzenia Wartości Dla Organizacji
Usług Edukacyjnych

Dr Tomasz Kawka
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu



AGENDA WYSTĄPIENIA

1. Cechy
organizacyjne
przedsiębiorstwa
(pracodawcy)

AGENDA WYSTĄPIENIA

1. Cechy
organizacyjne
przedsiębiorstwa
(pracodawcy)

2. Podstawowe
wyznaczniki
kierowania
nowoczesnym
przedsiębiorstwem

AGENDA WYSTĄPIENIA

1. Cechy organizacyjne przedsiębiorstwa (pracodawcy)

2. Podstawowe wyznaczniki kierowania nowoczesnym przedsiębiorstwem

3. System edukacji JST
- nowoczesna organizacja usługowa

AGENDA WYSTĄPIENIA

1. Cechy organizacyjne przedsiębiorstwa (pracodawcy)

2. Podstawowe wyznaczniki kierowania nowoczesnym przedsiębiorstwem

3. System edukacji JST
- nowoczesna organizacja usługowa

4. Zarządzanie kapitałem ludzkimi jako kluczowy czynnik sukcesu zarządzania System Edukacji JST

Wymiary organizacji/przedsiębiorstwa/pracodawcy:

1. **Zorganizowanie** - Powiązanie działalności ludzkiej poprzez celowe utworzenie struktury
2. **Synergia** - Połączenie wysiłku ludzi jako podstawowego czynnika twórczego z materialno - technicznymi środkami działania, dające wartość dodaną
3. **Intencjonalność** – Określenie indywidualnych i zbiorowych celów interesariuszy, realizowanie misji społecznej, jaką jest wytwarzanie na rzecz otoczenia dóbr lub usług materialnych lub niematerialnych,
4. **Strukturalizowanie** - Posiadanie wewnętrznej struktury (zbioru reguł organizacyjnych oraz więzi materialnych, energetycznych, informacyjnych), ukształtowanej ze względu na cele i zadania, a także podział pracy, funkcji, ról organizacyjnych,
5. **Posiadanie podmiotu kierowniczego** – system sterujący, koordynujący współdziałanie składników poprzez podejmowanie czynności planistycznych, organizatorskich, motywacyjnych i kontrolnych dla zapewnienia sprawnej realizacji celów i maksymalizacji efektu synergetycznego (organizacyjnego),

Wymiary organizacji/przedsiębiorstwa/pracodawcy:

6. **Optymalizowanie ograniczonych zasobów** - Rozmyślnie zachowanie się, czyli zdolność do samodzielnego określania i modyfikowania najlepszych sposobów osiągania swoich celów,
7. **Ekwifinalność** - Zdolność do osiągania przyjętych tych samych celów końcowych przy różnych warunkach początkowych i przy wykorzystaniu różnych środków,
8. **Kultura organizacyjna** - Zdolność do utrwalania wzorców, norm i wartości działań wspomagających i uzasadniających realizację celów,
9. **Współdziałanie z otoczeniem** - Prowadzenie zewnętrznej wymiany dóbr materialnych, środków pieniężnych, energii i informacji, zasobów w celu osiągania celów organizacji, Konkurencyjność zachowań,
10. **Zdolność do samoorganizacji** - Zwiększania swojej sprawności i stopnia uporządkowania poprzez uczenie się na własnym doświadczeniu funkcjonowania

CZY SYSTEM EDUKACJI JST JEST PRACODWACĄ?

Zorganizowana grupa ludzi, którzy mają wspólny cel i dążą do niego we wspólnym współdziałaniu ?



CZY SYSTEM EDUKACJI JST JEST PRACODWACĄ?

Zorganizowana grupa ludzi, którzy mają wspólny cel i dążą do niego we wspólnym współdziałaniu ?

Istnieje hierarchia + kierownik?
Statut (ustawa, umowa, kontrakt)?

CZY SYSTEM EDUKACJI JST JEST PRACODWACĄ?

Zorganizowana grupa ludzi, którzy mają wspólny cel i dążą do niego we wspólnym współdziałaniu ?

Istnieje hierarchia + kierownik?
Statut (ustawa, umowa, kontrakt)?

Istnieje struktura organizacyjna (formalna i nieformalna)?
Technologia działania oparta na specyficznej wiedzy i doświadczeniu?

CZY SYSTEM EDUKACJI JST JEST PRACODWACĄ?

Zorganizowana grupa ludzi, którzy mają wspólny cel i dążą do niego we wspólnym współdziałaniu ?

Istnieje hierarchia + kierownik?
Statut (ustawa, umowa, kontrakt)?

Istnieje struktura organizacyjna (formalna i nieformalna)?
Technologia działania oparta na specyficznej wiedzy i doświadczeniu?

Więzi i relacje międzyludzkie ?
Współdziałanie zespołowe danej grupy pracowniczej ?

CZY SYSTEM EDUKACJI JST JEST PRACODWACĄ?

Zorganizowana grupa ludzi, którzy mają wspólny cel i dążą do niego we wspólnym współdziałaniu ?

Istnieje hierarchia + kierownik?
Statut (ustawa, umowa, kontrakt)?

Istnieje struktura organizacyjna (formalna i nieformalna)?
Technologia działania oparta na specyficznej wiedzy i doświadczeniu?

Więzi i relacje międzyludzkie ?
Współdziałanie zespołowe danej grupy pracowniczej ?

Opłacanie i nagradzanie zatrudnionych osób?
Podział zadań i segmentacja procesów tworzenia usługi?

CZY SYSTEM EDUKACJI JST JEST PRACODWACĄ?

Zorganizowana grupa ludzi, którzy mają wspólny cel i dążą do niego we wspólnym współdziałaniu ?

Istnieje hierarchia + kierownik?
Statut (ustawa, umowa, kontrakt)?

Istnieje struktura organizacyjna (formalna i nieformalna)?
Technologia działania oparta na specyficznej wiedzy i doświadczeniu?

Więzi i relacje międzyludzkie ?
Współdziałanie zespołowe danej grupy pracowniczej ?

Opłacanie i nagradzanie zatrudnionych osób?
Podział zadań i segmentacja procesów tworzenia usługi?

Realizuje cele za pomocą struktury?

Cele pracodawcy

Cele statutowe organizacji – efektywnościowe,

• Edukować społeczeństwo?

Cele społeczne – realizacja potrzeb ludzi,

• Dać szansę realizacji siebie ?

Cele właścicieli,

• Realizacja zadań własnych JST?

Cele zatrudnionych,

• Mieć pracę?

Cele klientów,

• Mieć wiedzę?

Cele ekonomiczne,

• Zbilansować budżet?

Cele interpersonalne,

• Realizować cele afiliacji

Cele formalne

• Przeprowadzić egzaminy?

Cele nieformalne

• Mieć najlepsze szkoły w regionie?

Schemat organizacyjny usługi edukacyjnej



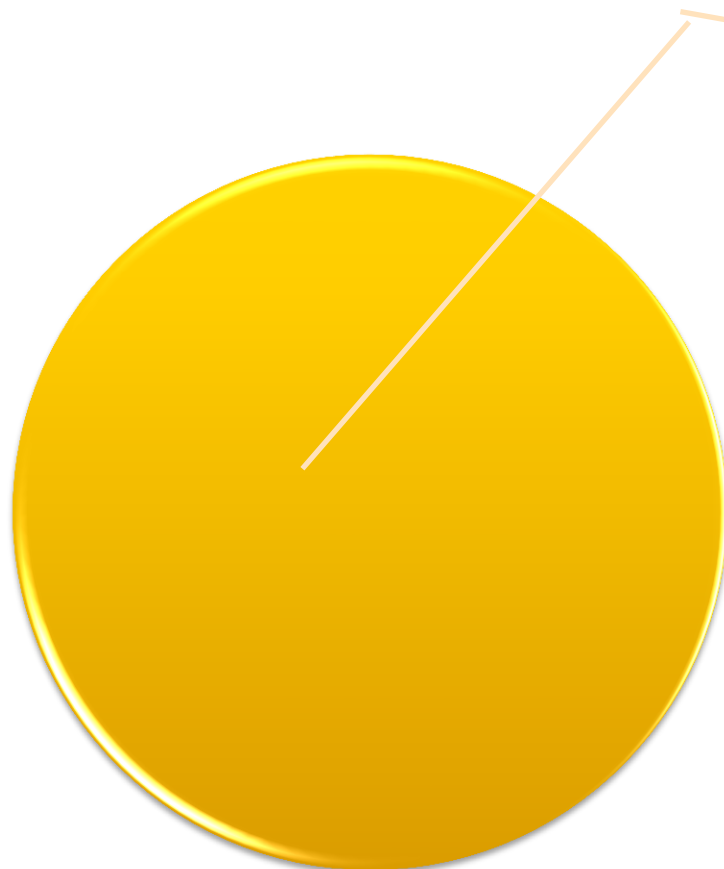
Cechy efektywnej organizacji

- Otwartość,
- Kompleksowość,
- Kreatywność,
- Współdziałanie,
- Partycypacja
- Delegowanie
- Integracja
- Zespoły projektowe

Cechy efektywnej organizacji

- Podkreślanie, że wzajemne **zaufanie** jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne,
- Traktowanie organizacji jako części **otoczenia**, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiągnięcie sukcesu w działaniu,
- Poszukiwanie **partnerów** zamiast stosowania prawa „dżungli” i działania w pojedynkę,
- Poszukiwanie **konsensusu**; opracowywanie procedur i form organizacyjnych służących współpracy, a nie zapewnianiu partykularnym jednostkom organizacji dominacji.

Podsumowanie – cechy organizacji XXI wieku



1. Organizacja jako system składa się z wielu wzajemnie sprzężonych elementów dających przewagę synergiczną,

Podsumowanie – cechy organizacji XXI wieku



Podsumowanie – cechy organizacji XXI wieku



Podsumowanie – cechy organizacji XXI wieku



Podsumowanie – cechy organizacji XXI wieku



1. Organizacja jako system składa się z wielu wzajemnie sprzężonych elementów dających przewagę synergiczną,

2. Celem tworzenia i funkcjonowania organizacji jest przetwarzanie materiałów, energii i informacji, oraz zasobów ludzkich zgodnie z planem

3. Dokonują tego ludzie oraz infrastruktura, co pozwala na wyodrębnienie dwóch podsystemów: społecznego i technicznego,

4. W podsystemie społecznym wyróżnia się zespoły: kierowniczy i wykonawczy, występuje podział zadań i uprawnień, jaki jest dokonywany na podstawie funkcji i roli jaką dana osoba pełni,

5. Cele tworzą system i mogą być osiągnięte w różny sposób pozwalając na tworzenie nowych rozwiązań, które zależą od zaangażowania i kompetencji ludzi

Podstawowe wyznaczniki kierowania nowoczesnym przedsiębiorstwem

- **Zarządzanie:** działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z przyjętymi celami,
- **Kierowanie:** proces oddziaływania na zasoby ludzkie poprzez planowanie, organizowanie, aktywizowanie i kontrolowanie działalności członków organizacji dla osiągnięcia celów,

•Funkcje zarządzania:

- Planowanie
- Organizowanie
- Motywowanie
- Kontrolowanie

Metody i techniki zarządzania organizacją

1. Koncepcje zorientowane na proces zarządzania przedsiębiorstwem:

- **Marketing** – orientacja na rynek i klienta,
- **Logistyka** – zarządzanie całym łańcuchem dostaw materiałowych,
- **Just-in-time production** – wytwarzanie i zorganizowanie działalności „akurat na czas”,
- **TQM** - kompleksowa kontrola jakości,
- **Controlling** – monitoring i integracja łańcucha tworzenia wartości,
- **Time based management (TBM)** – zarządzanie czynnikiem czasu,
- **Benchmarking** – analiza porównawcza pozwalająca podejmować decyzje,
- **Outsourcing** – orientacja na redukcję kosztów realizacji funkcji organizacyjnych poza firmą,
- **Human Resources Management** – optymalizowanie zaangażowania kapitału ludzkiego,

2. Zorientowane przede wszystkim na zarządzanie zmianami:

- **Lean management** – „odchudzone” zarządzanie,
- **Business Process Reengineering** – radykalne przeprojektowanie procesów,

3. Zorientowane na formy organizacji

- **Organizacja ucząca się, inteligentna** - podnoszenie wiedzy i kompetencji ludzi
- **Organizacja sieciowa, wirtualna** – izmorfizm struktury, wykorzystanie technologii ICT

Podstawowe wyznaczniki kierowania nowoczesnym przedsiębiorstwem

- EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ =
 - ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI =
 - KIEROWANIE LUDŹMI =
- STYL KIEROWANIA I WSPÓŁDZIAŁANIE LUDZI
 - ????

Styl kierowania - relacje między JST a Dyrekcją

(S. S. K. Blake-Mouton)

- Działania kierownicze są kombinacją dwóch zmiennych:
 - Orientacji zadaniowej – realizacja celów
 - Orientacji społecznej – pobudzanie zespołu do realizacji celu
- Wymiary są niezależne i dają się wartościować obiektywnie (w skali od 1-min. do 9 – max.)
- Powstaje w ten sposób 5 rodzajów stylów kierowania,
- Należy dążyć do stylu optymalnego

WYSOKA

Koncentracja na ludziach

9
8
7
6
5
4
3
2
1

1,9

STYL KLUBOWY

9,9

STYL DEMOKRATY

STYL BIUROKRATY

5,5

STYL UNIKANIA

1,1

STYL AUTOKRATY

9,1

®

1 2 3 4 5 6 7 8 9

NISKA

Koncentracja na wynikach

WYSOKA

Założenia efektywnej współpracy kierowniczej

1. BUDOWANIE WZAJEMNYCH RELACJI ORGANIZACYJNYCH



2. POBUDZANIE I AKTYWIZOWANIE ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH DO REALIZACJI CELÓW



3. KOORDYNOWANIE WSPÓLNEJ KOMUNIKACJI



4. USTALANIE CELÓW I PODZIAŁ PRACY



Praca

Najlepsza w zespole

www.demotywatory.pl

5. ZAPEWNIENIE ZASOBÓW NIEZBĘDNYCH DO REALIZACJI CELÓW I ZADAŃ



-Młodzież Akademicka - Lublin, 1974-1975

Istota kierowania ludźmi (zespołami)

- Efektywny sposób w jaki kierownik oddziałuje na podwładnych w celu realizacji zadań,
- Wykorzystywanie warunków zewnętrznych,
- Kształtowanie i rozwijanie składu zespołu,
- Wykorzystywanie uwarunkowań substancjonalnych zespołu (technologia, finanse, zadania, informacje),
- Kontrolowanie emocji w stosunku do ludzi,
- Budowanie klimatu społecznego i zadaniowego w podległym zespole

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

- Kontekst i forma nakładu pracy w wytworzenie, zorganizowanie, dostarczenie i sprzedaż usługi – wymaga innej formuły zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do struktur przemysłowych.
- Akcent przesuwa się na:
 - kompetencje interpersonalne,
 - budowanie relacji z klientem,
 - kreatywność i twórczość w stosunku do zmiennych i jednostkowych wymagań klienta,
 - osobiste zaangażowanie w proces świadczenia usług

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

1. Nietrwałość usług i brak możliwości ich magazynowania,
2. Usługę ocenia się dopiero po wykonaniu, określenie i zdefiniowanie standardu pracy, a tym samym kreowanie zaufania, że zostanie ona zapewniona,
3. Niewłaściwie wykonanej usługi nie można zamienić na inną, wymaga to bardzo szczegółowego przygotowania pracowników i sprawdzenia ich możliwości oraz jakości pracy przed wykonaniem usług,
4. Usług nie można kontrolować w sposób ciągły,
5. Kontakt z klientem nawiązywany podczas wykonywania usługi. Komunikatywność, uwzględnianie życzeń klienta i stosunek do niego w dużym stopniu wpływają na ocenę usługi a przez to także ocenę przedsiębiorstwa,
6. Możliwość modyfikacji zamówienia a także konieczność współdziałania usługodawcy z klientem,

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

- Zmiana struktury gospodarki na usługową wymusza więc zmiany w podejściu do klienta, ale także zmiany w podejściu do pracownika, jego **wiedzy i zaangażowania** jako kompleksu potencjału dobrze zrealizowanej usługi,
- Aby efektywnie świadczyć usługi kierownictwo i pracownicy muszą posiadać **nowe kompetencje, dzielić się wiedzą, współdziałać**
- Zarządzający muszą przyjąć na siebie całkowitą **odpowiedzialność**, iż indywidualne postawy, zachowania i działania podległych w procesie pracy stanowią w danym momencie relacji z klientem, - w perspektywie klienta – odpowiedzialność za całe organizacyjne, często wielopokoleniowe dobre imię całej organizacji.

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

Miejsce usług i wiedzy we współczesnej gospodarce (A. Toffler)

Ustrój społeczny/ Fala zmian	Dominujący sektor gospodarki	Dominujący czynnik produkcji	Dominujący problem społeczny	Infrastruktura społeczna oparta na

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

Miejsce usług i wiedzy we współczesnej gospodarce (A. Toffler)

Ustrój społeczny/ Fala zmian	Dominujący sektor gospodarki	Dominujący czynnik produkcji	Dominujący problem społeczny	Infrastruktura społeczna oparta na
Pierwsza fala – społeczeństwo feudalne	Rolnictwo – Gospodarka feudalna	Ziemia i praca	Władza i przemoc	Władzy

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

Miejsce usług i wiedzy we współczesnej gospodarce (A. Toffler)

Ustrój społeczny/ Fala zmian	Dominujący sektor gospodarki	Dominujący czynnik produkcji	Dominujący problem społeczny	Infrastruktura społeczna oparta na
Pierwsza fala – społeczeństwo feudalne	Rolnictwo – Gospodarka feudalna	Ziemia i praca	Władza i przemoc	Władzy
Druga fala – społeczeństwo industrialne	Przemysł – Gospodarka przemysłowa	Kapitał i praca	Bieda	Kapitale

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

Miejsce usług i wiedzy we współczesnej gospodarce (A. Toffler)

Ustrój społeczny/ Fala zmian	Dominujący sektor gospodarki	Dominujący czynnik produkcji	Dominujący problem społeczny	Infrastruktura społeczna oparta na
Pierwsza fala – społeczeństwo feudalne	Rolnictwo – Gospodarka feudalna	Ziemia i praca	Władza i przemoc	Władzy
Druga fala – społeczeństwo industrialne	Przemysł – Gospodarka przemysłowa	Kapitał i praca	Bieda	Kapitale
Trzecia fala – społeczeństwo wiedzy	Usługi – Gospodarka Nowej Ery	Wiedza	Ignorancja	Wiedzy

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

Specyfika produkcji i sprzedaży usług, a tym samym wpływ **czynnika ludzkiego** na jakość i zadowolenie klienta w przypadku organizacji usługowych stanowi współczesne wyzwanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach edukacyjnych

Edukacja – nowoczesne forma organizacji usługowej

Specyfika produkcji i sprzedaży usług, a tym samym wpływ **czynnika ludzkiego** na jakość i zadowolenie klienta w przypadku organizacji usługowych stanowi współczesne wyzwanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach edukacyjnych

Dbanie o satysfakcję i wysoki poziom kompetencji pracowników usług jest jednym ze strategicznych celów współczesnych organizacji w zakresie motywowania i wyzwalaania zaangażowania do pracy przy tworzeniu „łańcucha wartości usług” dla finalnego klienta

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi kreuje wartość dającą sukces zarządzaniu oświatą:

- Czynniki ludzkie podmiotem i przedmiotem działania w zarządzaniu edukacją
- Kompetencja jako czynnik sukcesu w organizacjach edukacyjnych
- Motywacja, zaangażowanie, satysfakcja, efektywność
- Budowanie relacji z ludźmi zasadniczym komponentem „technologii” pracy
- Wiedza jako zasób strategiczny osiągnięcia celów organizacji
- Niejednoznaczność decyzji personalnych
- Niejednoznaczność kapitału ludzkiego

Cechy człowieka w organizacji

- ☐ Myśli?
- ☐ Podejmuje decyzje
- ☐ Jest nośnikiem kreatywności, innowacyjności
- ☐ Buduje relacje
- ☐ Najtrudniej zastępowalny zasób (kapitał)
- ☐ Samorozwój, wzrost wartości w czasie
- ☐ Nieprzewidywalność
- ☐ Zawodność
- ☐ Improwizacja

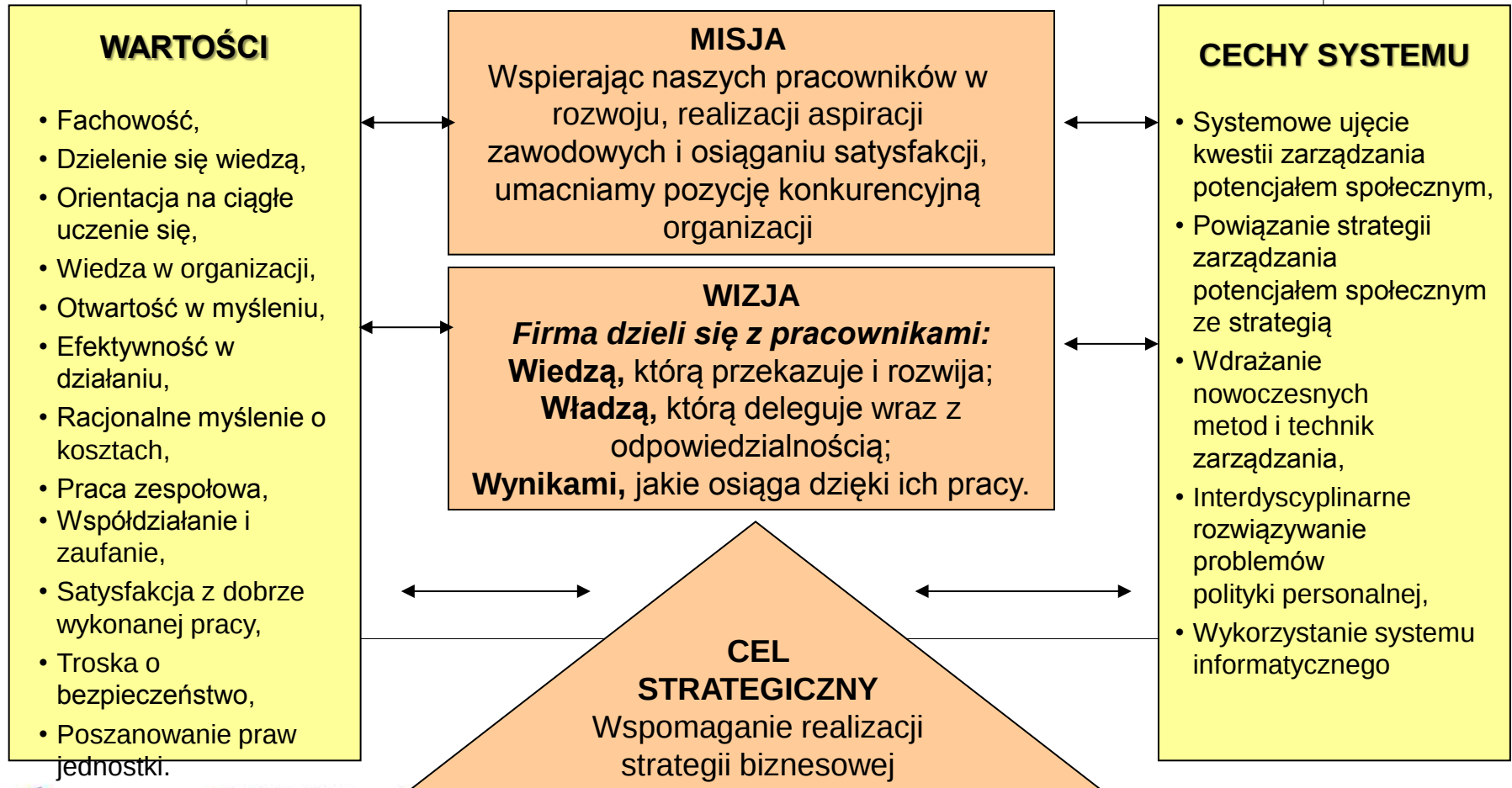
**Zarządzanie zasobami ludzkimi = Redukowanie wewnętrznej
nieprzewidywalności**

Istotne cechy strategicznego zarządzania kadrami

- Postrzeganie pracowników bardziej jako aktywów, przedsiębiorstwa (kapitału ludzkiego) niż kosztu,
- Przyjmowanie dłuższej perspektywy czasowej,
- Otwarcie na otoczenie, w tym rynek pracy, konkurencję,
- Ujmowanie funkcji personalnej w wymiarze systemowym, kompleksowym, powiązanie ze zmiennymi organizacji, zwłaszcza z jej strategią i kulturą organizacyjną,
- Kreatywność i efektywność praktyk personalnych,
- Przypisanie głównej roli kierownictwu liniowemu.

Misja organizacji: Optymalne wykorzystanie zasobów z uwzględnieniem wszystkich celów danej organizacji

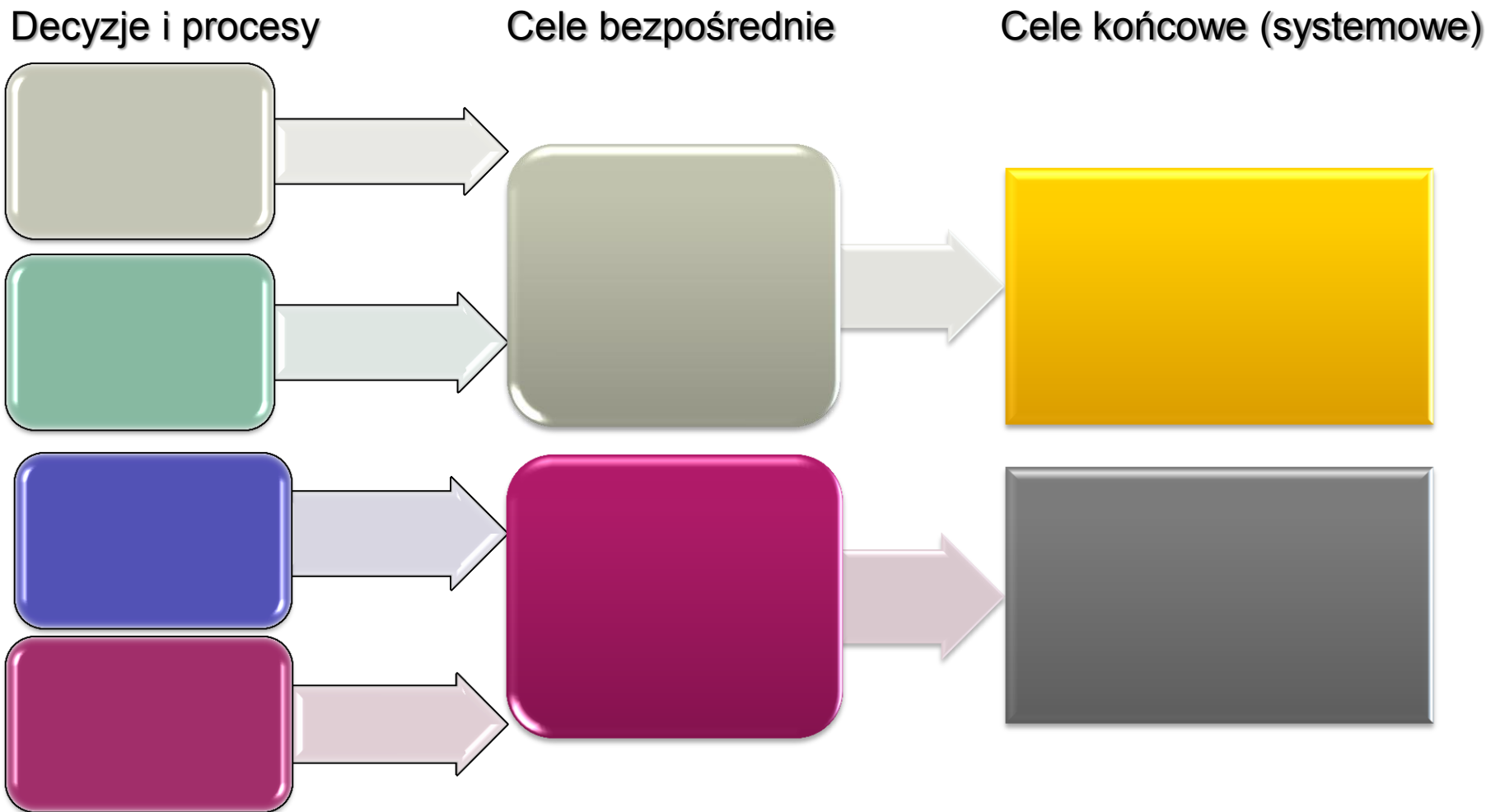
Cel strategiczny organizacji: Wzrost wartości rynkowej firmy



Zarządzanie kapitałem ludzkim przyczynia się do:

1. Wyższej efektywności kierowania zespołami,
2. Wykorzystania kapitału wiedzy i zaangażowania zatrudnionych
3. Zbudowania synergicznych relacji między ludźmi,
4. Optymalizacji kapitału ludzkiego
5. Wzrostu wartości organizacji,
6. Osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
7. Wykreowania wizerunku i prestiżu firmy,

SYSTEMOWY MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

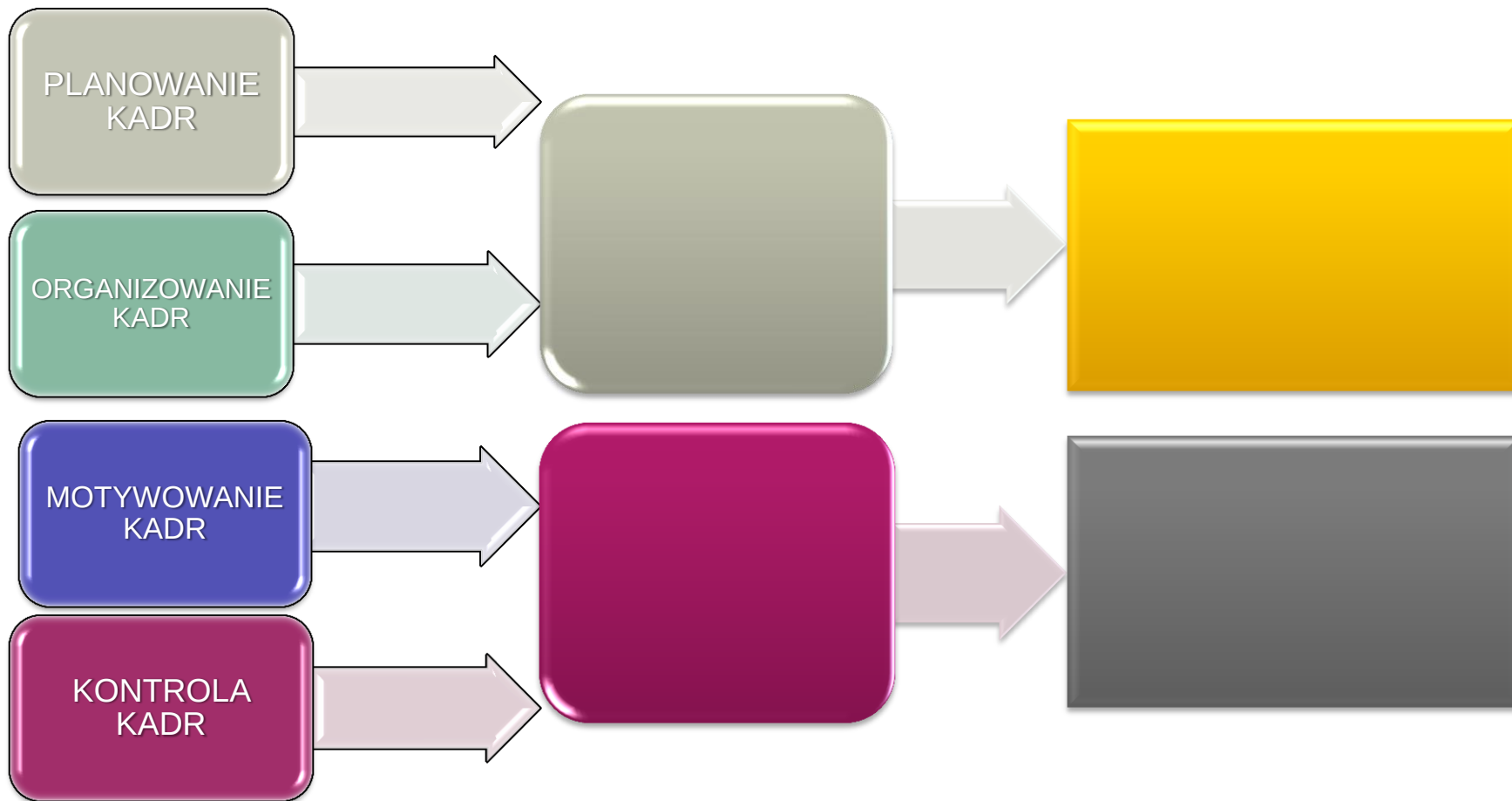


SYSTEMOWY MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Decyzje i procesy

Cele bezpośrednie

Cele końcowe (systemowe)

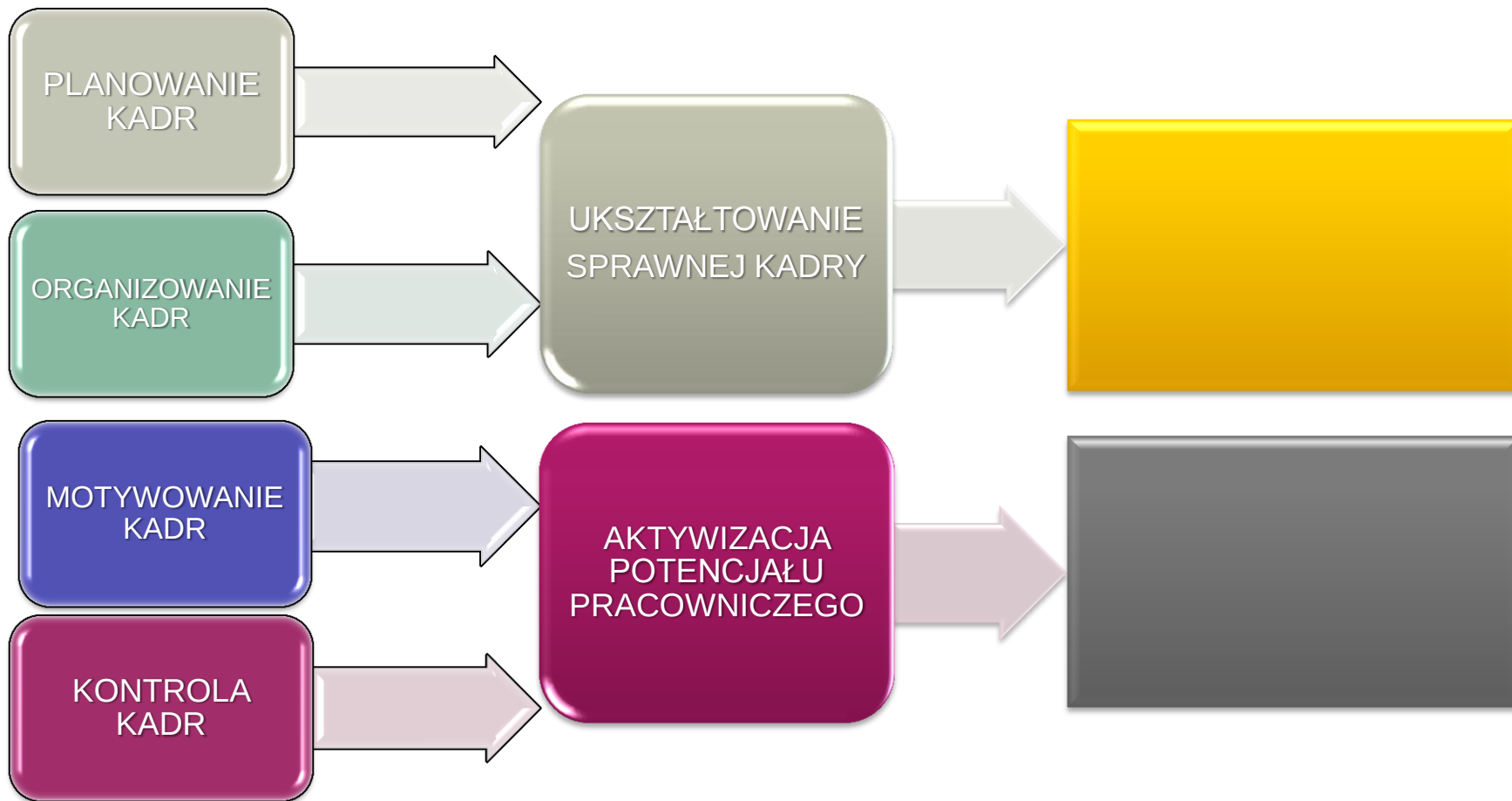


SYSTEMOWY MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Decyzje i procesy

Cele bezpośrednie

Cele końcowe (systemowe)



SYSTEMOWY MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Decyzje i procesy

PLANOWANIE
KADR

ORGANIZOWANIE
KADR

MOTYWOWANIE
KADR

KONTROLA
KADR

Cele bezpośrednie

UKSZTAŁTOWANIE
SPRAWNEJ KADRY

AKTYWIZACJA
POTENCJAŁU
PRACOWNICZEGO

Cele końcowe (systemowe)

REALIZACJA
CELÓW
ORGANIZACJI

REALIZACJA
CELÓW
PRACOWNIKÓW

Podmioty realizacji celów ZZL

Organizacja biznesowa

- HR menedżer
- HR BP
- Pracownicy pionu HR
- Kierownictwo liniowe
- Szefowie zespołów
- Konsultanci zew.

Organizacja Edukacyjna

- Kierownictwo JST?
- Kierownictwo Szkół i Jednostek oświatowych?
- Nauczyciele ?
- Firmy doradcze?

Najważniejsze procesy HR w organizacji edukacyjnej

- Budowanie klimatu organizacyjnego,
- Planowanie rozwoju,
- Dobór i selekcja pracowników zgodnie z profilem kompetencyjnym,
- Integrowanie ludzi wokół celów i zadań,
- Budowanie zespołów zadaniowych (podejście projektowe),
- Motywowanie materialne i pozamaterialne,
- Coaching,
- Kształtowanie odpowiedniego stylu kierowania,
- Inwestycje w zarządzanie talentami,
- Szkolenia i doskonalenie kompetencji zawodowych i osobistych,
- Wewnętrzna komunikacja,
- Okresowa ocena pracownicza,
- Zarządzanie konfliktami,
- Zarządzanie zmianami

Jak budować dobry klimat w organizacji?

- Konsultowanie celów, sposobów działania i zasad,
- Dzielenie się informacjami, planami, oczekiwaniami, obawami,
- Zachęcanie do dyskusji i wymiany poglądów,
- Szanowanie wypowiedzi i poglądów,
- Szacunek dla indywidualności,
- Poszanowanie emocji, są one oznaką zaangażowania,
- Wspólne ustalanie planu działania,
- Konsekwencja,
- Ewaluacja efektów pracy i procesu pracy

Klimat dekomponujący efektywne kierowanie i klimat

- Upolitycznienie kryteriów doboru kadr, kar i nagród,
- Krótki horyzont czasowy decyzji,
- Reglamentacja zasobów,
- Słaba komunikacja,
- Zorganizowana nieodpowiedzialność, bezkarność dla złych decyzji,
- Zachowania kontrproduktywne w sferze władzy
- Wyuczona nieudolność
- Atmosfera nietolerancji – trudny pracownik
- Lojalność i posłuszeństwo źródłem nagród
- Formalizm, dogmatyzm, rutyna

Dziękuję za uwagę