

# POMIAR JAKOŚCIOWYCH CECH KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI



Prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz  
Instytut Kapitału Ludzkiego SGH



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

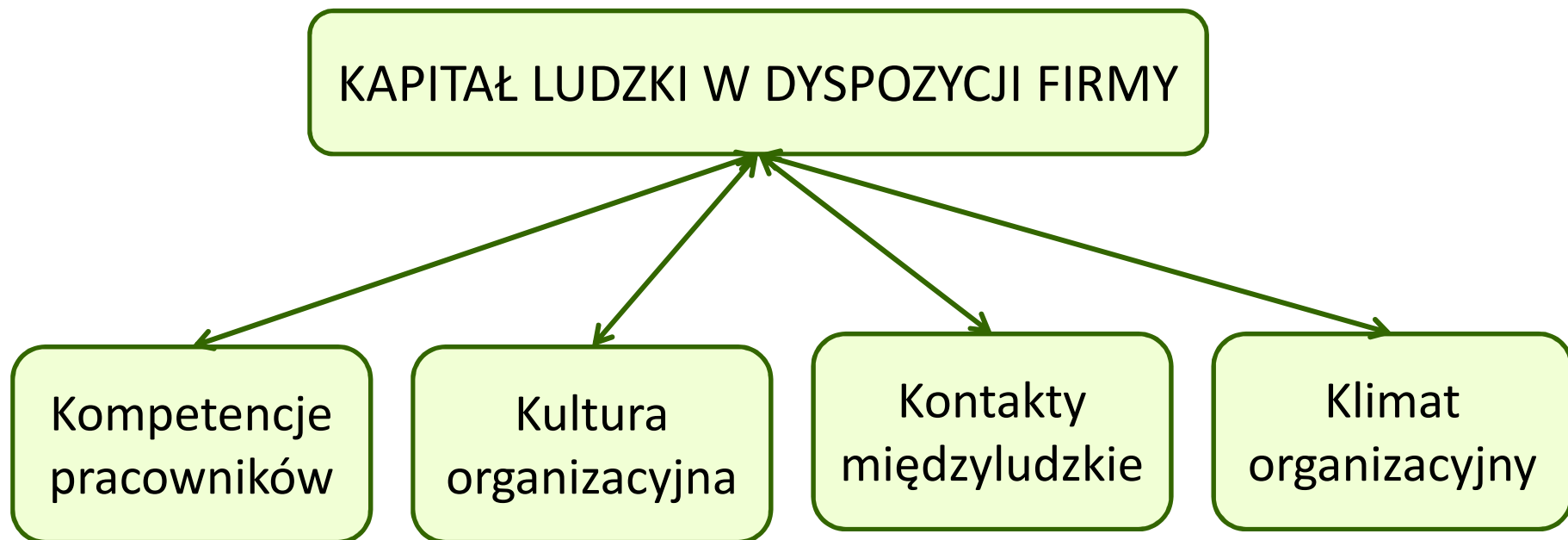
# Agenda

1. Przyjęty konstrukt teoretyczny pomiaru cech jakościowych - model kapitału ludzkiego „4K”
2. Pomiar kompetencji
3. Pomiar szczególnych postaw wobec pracy -
  - zaangażowania organizacyjnego
  - satysfakcji zawodowej
5. Pomiar kultury organizacyjnej
6. Pomiar kontaktów międzyludzkich



# MODEL KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI - model „4K”

Źródło: M. Juchnowicz, Satysfakcja zawodowa pracowników, PWE,  
Warszawa 2014, s. 36



# Kompetencje pracowników

***Kompetencje to - wiedza, umiejętności, postawy, a także uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji.***

Źródło: Zarządzanie kapitałem ludzkim, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa 2014, s. 42



# Przyjęta perspektywa pomiaru kompetencji -

**podejście „zintegrowane”** czyli takie, w którym mierzeniu podlegać będą **grupy kluczowych kompetencji** potrzebnych do efektywnego wykonywania czynności zawodowych.

## **Zalety podejścia „zintegrowanego”:**

- Skondensowana wiedza o różnych kompetencjach, dająca się uogólniać.
- Możliwość budowania indeksów lub graficznych modeli kompetencji.
- Możliwość porównywania kompetencji pracowników między organizacjami.
- Możliwość badania zależności z innymi zmiennymi np. konkurencyjnością przedsiębiorstw, efektywnością, itp.

## **Wady podejścia „zintegrowanego”:**

- Ograniczona wiedza o poszczególnych kompetencjach.
- Brak pełnego zintegrowania z wymaganiami na stanowisku pracy
- Badanie jedynie tych kompetencji, które są zawarte w danym modelu teoretycznym.

Źródło: D. Turek,



# Diagnoza przy użyciu

## Testu Kompetencji ogólnych – dr D. Turek

Konstrukcja testu ma charakter scenariuszowy i zawiera 52 zadania – każde składające się z 4 pozycji testowych. **Scenariusze te umożliwiają diagnozę następujących kompetencji:**

- Delegowanie i egzekwowanie zadań
- Dokładność i odpowiedzialność
- Dostosowywanie zachowania
- Dążenie do rezultatów
- Innowacyjność
- Inspirowanie i motywowanie
- Komunikatywność i przekonywanie
- Nastawienie biznesowe
- Nastawienie na klienta
- Ocena sytuacji i generowanie rozwiązań
- Umiejętności organizacyjne
- Umiejętność podejmowania decyzji
- Współpracowanie



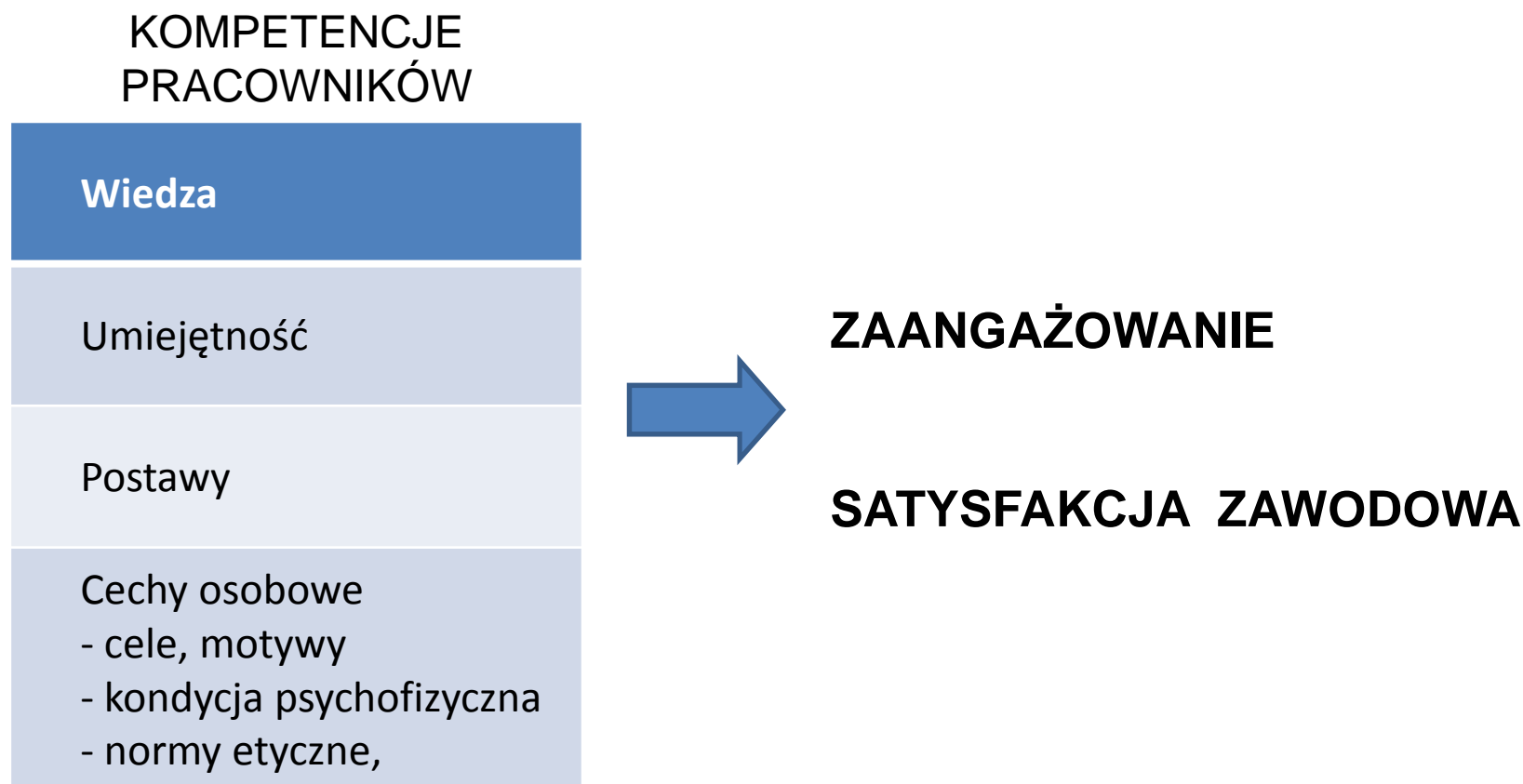
# Propozycje wskaźników pomiarowych

Wskaźniki	Zmienne
<b>Wykształcenie i kwalifikacje</b> (oddzielnie dla pracowników zatrudnionych na etacie, a oddzielnie dla pracowników zatrudnionych w ramach umów cywilno-prawnych)	% pracowników z wyższym wykształceniem % pracowników ze średnim wykształceniem % pracowników z zawodowym wykształceniem % pracowników z podstawowym wykształceniem
	% pracowników posiadających ukończone studia podyplomowe, kursy lub szkolenia kończące się wydaniem certyfikatu lub dyplomu
	% pracowników posiadających certyfikaty przydatne w wykonywanych zadaniach zawodowych (np. elektryk, biegły rewident, itp.)
<b>Doświadczenie zawodowe</b>	
1. Doświadczenie zawodowe ogółem	Średni staż pracy osób zatrudnionych
2. Staż pracy w organizacji	Średni staż pracy osób zatrudnionych
<b>Inicjatywa</b>	Liczba zgłoszonych inicjatyw (ogółem i na jednego pracownika) usprawniających bieżącą pracę organizacji w stosunku do liczby zatrudnionych
	Liczba zgłoszonych pomysłów (ogółem i na jednego pracownika) inicjujących nowe projekty biznesowe lub społeczne w stosunku do liczby zatrudnionych



# Pomiar szczególnych postaw wobec pracy jako ważnych komponentów kompetencji pracowników

Źródło: M. Juchnowicz, Satysfakcja zawodowa pracowników, PWE 2014, s. 34





# Satysfakcja zawodowa i zaangażowanie jako składniki potencjału kompetencyjnego

Postawę wobec pracy tworzy wiele postaw konkretnych, cząstkowych, w stosunku do różnych szczegółowych uczuć i problemów związanych z procesem pracy.

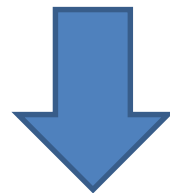
Jednymi z kluczowych postaw są:

- **satysfakcja zawodowa** oraz
- **zaangażowanie.**



# POMIAR ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO PRACOWNIKÓW

Metoda – ankietowe badania opinii pracowników



**Indeks zaangażowania organizacyjnego IZPO** oznacza **odsetek** pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie, to znaczy „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, **na co najmniej 80% stwierdzeń.**

Źródło: M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników, PWE, Warszawa 2012, s. 74



# Podójście badawcze do pomiaru **satysfakcji zawodowej**

Dla zrealizowania celu badawczego przyjąto, że poziom satysfakcji z pracy charakteryzują bezpośrednio odczucia, wyrażone przez cztery pytania zamknięte:

- *wierzę, że moja praca ma sens,*
- *odczuwam dumę z wykonywanej pracy,*
- *lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością,*
- *swoją pracę traktuję wyłącznie jako sposób zarabiania na życie.*

**METODA BADAWCZA** – ankietowe badanie opinii pracowników – ustalenie **indeksu satysfakcji (IS)**

Źródło: Marta Juchnowicz, Satysfakcja zawodowa pracowników, PWE, Warszawa 2014, s.98-100



# Kultura organizacji jako cecha kapitału ludzkiego

- **Kultura organizacji warunkuje jakość** kapitału ludzkiego, który w efekcie wpływa na poziom produktywności i efektywności wykonywania czynności zawodowych.
- Choć kultura jest nieformalnym systemem, to można wydzielić jej „obserwowalne” składniki, które mogą podlegać ilościowemu pomiarowi.
- Badanie tego, w jaki sposób ludzie myślą o środowisku organizacyjnym będzie badaniem kultury, w której funkcjonują.



## Przyjęta perspektywa pomiaru **kultury organizacji**

Założono, że można w sposób ilościowy sparametryzować rolę, jaką zajmuje kultura w efektywnym wykorzystaniu kapitału ludzkiego w danej organizacji.

Do diagnozy zaproponowano kwestionariusz:  
***Denison Organizational Culture Scale.***

Źródło: B. Mazurek-Kucharska



# Pomiar **kultury organizacji** – 4 wymiary analizy:

1. Wartości i zasady,
2. Wizja i cele działania,
3. Elastyczność i proaktywność,
4. Orientacja na rozwój.



# Propozycje wskaźników pomiarowych kultury organizacji

Źródło: B. Mazurek-Kucharska

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Wartości i zasady	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Właściciele i kadra zarządzająca określili jakie są kluczowe wartości i zasady które mają panować w całej organizacji.</li><li>2. Właściciele i kierownicy postępują zgodnie z ustanowionymi wartościami i zasadami.</li><li>3. Pracownicy w mojej firmie mają świadomość istnienia głównych wartości i zgadzają się z nimi.</li><li>4. W codziennej pracy przestrzegane są zasady i wartości organizacyjne.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Istnieją spisane kodeksy głównych wartości organizacji.</li><li>2. Istnieją spisane zasady postępowania pracowników.</li><li>3. % pracowników, którzy znają kluczowe wartości i zasady organizacyjne.</li><li>4. Liczba wykroczeń pracowniczych w stosunku do ustanowionych zasad organizacyjnych (w stosunku do ilości zatrudnionych)</li></ol>



## Propozycje wskaźników pomiarowych cd.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Wizja i cele działania	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Firma w której pracuję ma jasno określone cele i kierunki działań.</li><li>2. Moja organizacja posiada jasno opracowaną strategię na przyszłość.</li><li>3. Pracownicy mają wspólne wyobrażenie dotyczące tego, jaka organizacja będzie w przyszłości.</li><li>4. W mojej firmie istnieją wspólne cele dla pracowników z różnych szczebli organizacji.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Istnieje opracowana strategia funkcjonowania organizacji.</li><li>2. % pracowników, którzy znają strategię organizacji</li><li>3. % pracowników, którzy znają główne cele funkcjonowania organizacji.</li></ol>





# Propozycje wskaźników pomiarowych cd.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Elastyczność i proaktywność	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma w której pracuję jest otwarta na otoczenie i szybko reaguje na potrzeby rynku, a w razie potrzeby modyfikuje sposoby działania.</li> <li>2. Moja firma dobrze reaguje na konkurencję i zmieniające się otoczenie biznesowe.</li> <li>3. W tej organizacji stale adoptuje się i wdraża nowe, a także doskonalą istniejące sposoby wykonywania pracy.</li> <li>4. Uwagi klientów i ich rekomendacje są stale brane pod uwagę w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych.</li> <li>5. W tej organizacji docenia się i nagradza osoby które podejmują ryzyko biznesowe.</li> <li>6. Moja firma stara się inicjować nowe usługi i produkty, które nie posiada konkurencja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba zgłoszonych inicjatyw (ogółem i na jednego pracownika) usprawniających bieżącą pracę organizacji w stosunku do liczby zatrudnionych.</li> <li>2. Liczba zgłoszonych pomysłów (ogółem i na jednego pracownika) inicjujących nowe projekty biznesowe w stosunku do liczby zatrudnionych.</li> <li>3. % uwag klientów, które zostały wykorzystane w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych.</li> <li>4. Opracowany system monitorowania trendów rynkowych.</li> <li>5. Opracowany system monitorowania działań konkurencji.</li> </ol>



## Propozycje wskaźników pomiarowych cd.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Orientacja na rozwój	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. W mojej firmie istnieją ciągłe działania polegające na inwestowaniu w rozwój kompetencji pracowników.</li> <li>2. Kompetencje i zdolności pracowników są postrzegane jako jedno z najważniejszych zasobów organizacji, wpływających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych.</li> <li>3. W mojej firmie pracownicy dbają w rozwój własny (doskonalą swoje kompetencje) i podejmują w tym celu różne inicjatywy, np. uzupełniają wykształcenie, uczestniczą w szkoleniach, itp.</li> <li>4. W mojej firmie istnieją opracowane ścieżki kariery dla pracowników.</li> <li>5. Organizacja zapewnia różne programy z rozwoju kompetencji, np. coaching, mentoring.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % osób które rozwijają swoje kompetencje w ramach polityki szkoleniowej organizacji.</li> <li>2. Istnieją ścieżki kariery dla pracowników.</li> <li>3. Opracowane są programy rozwoju „talentów”</li> <li>3. Istnieje planowa rotacja pracowników, tworzona celem doskonalenia kompetencji jednostek.</li> <li>4. Istnieją wewnętrzne programy doskonalenia kompetencji np. coaching, mentoring.</li> </ol>



# Propozycje wskaźników pomiarowych **kontaktów interpersonalnych**

Wskaźniki te odnoszą się do dwóch wymiarów analizy:

- Pierwszy z wymiarów dotyczy kontekstu komunikacji interpersonalnej,
- Drugi - jakości kontaktów interpersonalnych.

Źródło: B. Mazurek-Kucharska



# Pomiar wybranych wskaźników komunikacji interpersonalnej

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
<b>Komunikacja wewnątrz organizacji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. W organizacji istnieją i są jasno określone zasady i zwyczaje komunikowania się przełożonych z podległymi im pracownikami.</li> <li>2. W przedsiębiorstwie organizowane są, przynajmniej raz na kwartał, spotkania informacyjne, podczas których pracownicy są informowani o decyzjach Zarządu.</li> <li>3. Informacje na temat misji i strategii organizacji są udostępnione w intranecie lub w innych formach multimedialnych.</li> <li>4. W przedsiębiorstwie jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za przekazywanie informacji wewnątrz organizacji.</li> <li>5. Pracownicy uczestniczą w ustalaniu indywidualnych i zespołowych celów zawodowych i zespołowych.</li> <li>6. W przedsiębiorstwie organizowane są różne formy podnoszenia efektywności komunikacji i budowaniu klimatu współpracy (np. spotkania integracyjne, dyskusje).</li> <li>7. Właściciele i kierownicy komunikują się z podwładnymi przestrzegając obowiązujących w organizacji zasad i zwyczajów.</li> <li>8. W codziennej pracy komunikacja przełożonych z pracownikami przebiega w sposób naturalny i efektywny.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Istnieją opisane zasady obiegu informacji.</li> <li>2. Istnieją opisane zasady i zwyczaje dotyczące komunikowania się przełożonych z podwładnymi, podwładnych z przełożonymi oraz wzajemnego komunikowania się pracowników między sobą.</li> <li>3. % pracowników, którzy znają zasady i zwyczaje komunikowania się w organizacji .</li> </ol>



# Pomiar wybranych wskaźników komunikacji interpersonalnej

<p><b>Trudności w komunikacji w organizacji</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. W organizacji prowadzone są badania lub inne formy analizy (pochodzące np. z SOOP) na temat występujących trudności i problemów w komunikacji w różnych grupach i zespołach pracowniczych.</li> <li>2. Trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na proces współdziałania w organizacji.</li> <li>3. Trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na efektywność i terminowość realizacji zadań i osiągnięcie celów organizacji.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji w różnych grupach i zespołach pracowniczych.</li> <li>2. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji przełożonych z pracownikami.</li> <li>3. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji pracowników z przełożonymi.</li> <li>4. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji wzajemnej między pracownikami.</li> <li>5. % przełożonych stwierdzających, że trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na proces współdziałania w organizacji.</li> <li>6. % przełożonych stwierdzających, że trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na efektywność i terminowość realizacji zadań i osiągnięcie celów organizacji.</li> </ol>
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



# Pomiar jakości kontaktów interpersonalnych

Kwestionariusz ankietowy uwzględniający następujące wymiary:

- bezpieczeństwo/zagrożenie
- współpraca/rywalizacja
- zaangażowanie/obojętność
- przyjazność/wrogość
- zadaniowość/relacyjność
- empatia/obcość
- częstość i spontaniczność kontaktów
- poczucie zadowolenia z kontaktów interpersonalnych w pracy
- problemy interpersonalne w pracy



*Dziękuję Państwu za uwagę !*

