

Zenon Ślusarczyk*

Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony–podwładny

Wstęp

Kierowanie pracownikami to ciągle rozwiązywanie wielu problemów w układzie przełożony–podwładny. Istotą tego kierowania są odpowiednie działania kierownika mające zapewnić efektywność pracy zatrudnionych zgodną z oczekiwaniami i celami organizacji.

Współcześnie coraz częściej używa się terminu *menedżer* na określenie osób kierujących pracą zatrudnionych bądź też zarządzających przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnionymi jednostkami organizacyjnymi. Podstawowymi wyróżnikami menedżerów są istotne funkcje i wkład wnoszony do organizacji oraz takie cechy, jak wysokie kompetencje i silna motywacja, które pozwalają im integrować zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wokół realizacji postawionych celów i zadań. Natomiast kierownika, w tradycyjnym ujęciu, wyróżnia autorytet formalny wynikający z zajmowanego stanowiska. Uważa się, iż należy łączyć cechy menedżera i kierownika, co zwiększy sukcesy w kierowaniu pracownikami. Celem artykułu jest prezentacja istoty i cech kierowania personelem oraz podkreślenie roli i znaczenia w zakładzie pracy osób kierujących pracą zatrudnionych, które w przekonaniu autora powinny być określane mianem menedżera. Całość opracowania zwieńczona jest podsumowaniem.

Istota i cechy kierowania personelem

Przez pojęcie *kierowanie ludźmi*, określane również mianem kierowania personelem, najczęściej rozumie się specyficzny interpersonalny stosunek członków organi-

* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

zacji zmierzający do osiągnięcia jej celu. Tak rozumiane kierowanie ludźmi stanowi integralną część zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i jest ukierunkowane na zapewnienie oczekiwanej efektywności pracy przez celowe kształtowanie zachowań indywidualnych pracowników oraz całych ich zespołów (Pocztowski, 2003: 203). Podmiot zajmujący się kierowaniem pracuje z każdym, kto uczestniczy lub może uczestniczyć w realizacji zadań podejmowanych przez organizację (przedsiębiorstwo).

W procesie kierowania wyodrębnia się pięć jego ważnych elementów:

- kierującego,
- proces oddziaływania,
- kierowanego,
- równowagę między celami i priorytetami,
- etykę (Bańka, 2000: 37).

Ujmując rzecz z perspektywy historyczno-rozwojowej, można stwierdzić, że podstawowe znaczenie dla rozwoju teorii zarządzania personelem miały dwa modelowe ujęcia, tj. model Michigan i model harwardzki. Obydwa pochodzą z roku 1984 i stanowią efekt zespołowej pracy naukowców z tej dziedziny wiedzy.

W **modelu Michigan** grupa badaczy opracowała koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. Nadrzędną rolę przyznano w tej koncepcji strategii przedsiębiorstwa, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii. W modelu tym wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (zob. Armstrong, 2007: 45–47; Pocztowski, 2003: 22):

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Wymienione składniki tego systemu są wzajemnie połączone i tworzą cykl zasobów ludzkich. Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności. Ponadto są one traktowane jako ważne na każdym poziomie operacyjnym, przy czym priorytet przyznaje się aspektowi strategicznemu zarządzania zasobami ludzkimi, ograniczając jednak jego rolę do instrumentu implementacji strategii, a nie jej tworzenia.

W **modelu harwardzkim** twórcy eksponowali konieczność kształtowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, co ponad 30 lat temu było podejściem nowym. Nowe było także stwierdzenie, że pracownicy powinni być postrzegani głównie jako aktywa firmy, źródło jej przychodów, a nie jako koszty, które należy ciąć. Twórcy ci przyjęli zasadę, że zarządzanie zasobami ludzkimi należy do zadań menedżerów liniowych. Uznawali również, że zarządzanie zasobami obejmuje wszystkie decyzje i działania menedżerów mające wpływ na charakter relacji między

organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami, to znaczy jej zasobami ludzkimi. W modelu tym wyróżniono cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których podejmuje się decyzje, a mianowicie:

- partycypację pracowników,
- ruchliwość pracowników,
- systemy wynagradzania,
- systemy pracy (Armstrong, 2007: 47; Pocztowski, 2003: 25).

W omawianym modelu przyjęto, iż wymienione obszary zarządzania zasobami ludzkimi stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak struktury zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo i systemy wartości. Zwrócono ponadto uwagę, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich zarówno skutki bezpośrednie, tj.: efektywność, zaangażowanie, jak i pośrednie, takie jak: zadowolenie pracowników, efektywność organizacji czy dobrobyt społeczny, powodując efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych.

Za główne zadanie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która w tym modelu jest jednym z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i równocześnie będąca wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania. Twórcy tego modelu wymieniają trzy możliwe warianty realizacji tego zadania, które określane są jako: biurokracja, rynek i klan.

W wariancie *biurokracja* pracownik traktowany jest jako podwładny. Jego możliwości partycypowania w życiu organizacji ograniczają się do drogi służbowej. Przemieszczenia pracownicze przebiegają głównie wewnątrz komórek funkcjonalnych. Wynagradzanie odbywa się na podstawie wymogów stanowiska pracy. Organizację pracy charakteryzuje wysoki stopień podziału pracy oraz integracja przez hierarchię.

W wariancie *rynek* pracownik traktowany jest jako pracobiorca. Partycypacja w życiu organizacji jest wyznaczona ramami umowy o pracę. Przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie pracowników odbywa się według potrzeb organizacji. Podstawę wynagradzania stanowią efekty pracy. Cechą charakterystyczną organizacji pracy są zlecenia oraz zadania przekazywane poszczególnym pracownikom lub ich grupom.

W wariancie *klan* pracownik jest traktowany jako członek organizacji. Partycypacja w życiu organizacji jest możliwa przez udział w grupach projektowych, naradach i kołach jakości. Realizowana jest polityka stabilnego i długotrwałego zatrudniania pracowników wewnątrz organizacji. Przy wynagradzaniu uwzględnia się staż pracy oraz kompetencje pracownika, istnieją możliwości udziału pracowników w zysku firmy. Dla organizacji pracy są charakterystyczne: scalanie pracy oraz grupy samosterujące (Pocztowski, 2003: 26).

Przedstawiciele szkoły harwardzkiej wyliczają następujące zalety swojego modelu:

- uwzględnia potrzeby wielu grup interesów,
- bezpośrednio lub w sposób dorozumiany uznaje potrzebę kompromisu między interesami właścicieli a interesami pracowników oraz między różnymi grupami interesów,
- rozszerza kontekst zarządzania zasobami ludzkimi, włączając w jego zakres wpływ pracowników na firmę, sposób organizacji pracy oraz związane z tym zagadnienia stylu nadzoru,
- dopuszcza szeroki zakres kontekstowych czynników wpływających na dokonywany przez kadrę kierowniczą wybór strategii, wskazując na ząębienie się logiki produkt–rynek z logiką społeczno-kulturową,
- podkreśla znaczenie wyboru strategicznego, odrzuca determinizm sytuacyjny i środowiskowy.

Brytyjski naukowiec David Guest rozwinął model harwardzki i na jego bazie sformułował cztery cele polityki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (Armstrong, 2007: 48–49; Szałkowski, 2006: 26 i nast.):

1. Integracja strategiczna – umiejętność zintegrowania w ramach danej organizacji zagadnień ZZL z planami strategicznymi tej organizacji, zapewnienia, że poszczególne aspekty ZZL przystają do siebie oraz zadbania o to, by decyzje menedżerów liniowych były podejmowane z uwzględnieniem perspektywy ZZL.
2. Silne zaangażowanie – przejawiające się zrachowaniami ułatwiającymi osiągnięcie wyznaczonych celów oraz zaangażowanie polegające na silnej identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem.
3. Dobra jakość – odnosi się do wszystkich aspektów zachowań menedżerskich mających bezpośredni wpływ na jakość oferowanych towarów i usług, łącznie z zarządzaniem pracownikami oraz inwestowaniem w wysoko wykwalifikowanych pracowników.
4. Elastyczność funkcjonalna oraz struktura organizacyjna stwarzająca możliwości adaptacji i zarządzania innowacjami.

Rozwijając ten model, Guest uważał, że siłą napędową ZZL jest dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku przez dostarczanie towarów i usług dobrej jakości, oferowanie konkurencyjnych cen w powiązaniu z wysoką wydajnością oraz zdolność do szybkiego wprowadzania innowacji oraz zarządzania zmianami w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku lub pojawienie się przełomowych odkryć dotyczących badań nad produktami i ich rozwój.

Ewolucja od zarządzania personelem do zarządzania zasobami ludzkimi była procesem długotrwałym, zainicjowanym jednak nie tyle przez nowsze modele teoretyczne, ile przez drastyczne zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji, spowodowane głównie przez kolejne kryzysy finansowe i energetyczne.

Uważa się, że kierowanie personelem charakteryzują następujące cechy (Pocztowski, 2003: 178):

- odnosi się ono do organizacji biznesowych i typu non-profit,

- obejmuje relacje zachodzące w ramach organizacji formalnej,
- osoby wywierające wpływ na zachowanie innych członków organizacji mają do tego odpowiednią legitymizację,
- podejmowane przez kierującego działania są zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów organizacji.

Przyjęło się, że kierowanie wymaga przedsiębiorczych postaw i zachowań osób podejmujących działania. Wśród cech osobowości człowieka przedsiębiorczego wymienia się najczęściej (Mroziewski, 2005: 16):

- skłonność do odgrywania aktywnej roli w środowisku,
- gotowość do podejmowania ryzyka,
- wewnętrzną potrzebę poszukiwania nowych lepszych rozwiązań,
- pogłębiony sposób widzenia rzeczywistości, pozbawiony uprzedzeń i przesądów,
- zdolności dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości.

Prócz cech przedsiębiorczości współczesny kierownik powinien posiadać także umiejętności:

- śledzenia zmian w otoczeniu i reagowania na nie,
- organizowania i koordynowania relacji wokół realizowanych zadań,
- motywowania pracowników i rozwiązywania konfliktów,
- tworzenia klimatu uczenia się i rozwoju własnego oraz podwładnych,
- posługiwania się informacjami i komunikowania się,
- odpowiadania za własne decyzje i decyzje podległych pracowników.

Kwalifikacje kierownicze są talentami niezbędnymi do skutecznego wykonywania zadań. O byciu kierownikiem decyduje zajmowanie formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego, do którego przypisany jest odpowiedni zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności upoważniający kierownika do podejmowania decyzji sterujących zachowaniem podległych pracowników.

Pracę kierowniczą charakteryzują także specyficzne role pełnione przez wykonujące je osoby. Należą do nich:

- role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik),
- profesjonalizacja zarządzania – wcześniej zarządzaniem zajmowali się działacze gospodarczy i kadra kierownicza,
- przebudowa kompetencji specjalistów,
- uwolnienie przedsiębiorstw od zbędnego zatrudnienia o charakterze socjalnym,
- zmiana kultury organizacji,
- przyjęcie silnej orientacji na klienta,
- zwiększanie konkurencyjności i produktywności, wymagające zmiany stosunków własnościowych oraz restrukturyzacji, ale także unowocześnienia zarządzania kadrami we wszystkich wymiarach (Oleksyn, 2008: 48).

Poszczególni kierownicy mogą na różne sposoby wykorzystywać wymienione wcześniej cechy władzy lub stosować różnorodne strategie sprawowania władzy, takie jak:

- perswazja polegająca na wywieraniu wpływu przez stosowanie logicznych argumentów w dowodzeniu własnych racji,
- apelowanie, czyli odwoływanie się do lojalności uczuć innych ludzi,
- apelowanie inspirujące przez odwoływanie się do wartości ideałów i aspiracji innych ludzi,
- konsultowanie przez rozwijanie różnych form partycypacji pracowniczej,
- tworzenie nastroju, przyjemnej atmosfery społecznej w celu przygotowania korzystniejszych warunków do postawienia określonych żądań,
- tworzenie koalicji, czyli szukanie pomocy i wsparcia innych osób,
- legitymizacja polegająca na wykorzystaniu autorytetu formalnego,
- nacisk przez stawianie żądań, stałe napominanie czy nawet grożenie,
- wymiana polegająca na oferowaniu innym osobom obietnic i korzyści w zamian za określone zachowania (Oleksyn, 2008: 183).

Działania kierownicze można opisać za pomocą czterech zmiennych:

- osobowości oddziałującego, jego potrzeb, postaw i doświadczenia,
- osobowości jednostek, na które się oddziałuje, ich potrzeb, postaw i oczekiwań,
- właściwości strukturalnych systemu społecznego, w którym zachodzą próby oddziaływać (struktura ról, struktura statusu, stopień zwartości, stopień konformizmu),
- warunki brzegowe sytuacji, w ramach której zachodzą oddziaływania (charakter zadania, warunki zewnętrzne, cele grupowe) (Mroziewski, 2005: 47).

Determinanty procesu kierowania wywierają zróżnicowany wpływ na skuteczność kierowania, a tym samym na wybór sposobu kierowania przez kierownika, tj. stylu kierowania. Mogą one wywierać wpływ na zachowanie kierownika lub oddziaływać w sposób pośredni.

Kierownicy przed wyborem stylu kierowania powinni wziąć pod uwagę trzy zbiory sił:

1. Siły tkwiące w kierowniku: jego wiedza, wartości i doświadczenie.
2. Siły tkwiące w podwładnych; kierownik może dopuścić podwładnych do większego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji wtedy, gdy podwładni:
 - a) pragną niezależności i swobody działania,
 - b) chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji,
 - c) identyfikują się z celami organizacji,
 - d) mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie radzić sobie z problemem,
 - e) mają doświadczenie z poprzednimi przełożonymi, które powoduje, że spodziewają się uczestniczącego stylu kierowania.
3. Siły tkwiące w sytuacji:
 - a) styl preferowany w organizacji – kierownicy skłonni będą stosować styl kierowania preferowany przez naczelne kierownictwo,

- b) konkretną grupę podwładnych – można zastosować uczestniczący styl, jeżeli grupa dobrze współpracuje ze sobą i ma zaufanie do własnych umiejętności, nie jest zbyt duża lub rozproszona geograficznie,
- c) stotę problemu i presję czasu – jeżeli potrzebne są wyspecjalizowane umiejętności kierownika w rozwiązywaniu problemu oraz istnieje konieczność podjęcia decyzji w sposób szybki.

Do grupy czynników sytuacji, które wpływają na skuteczność kierowania oraz wybór sposobu kierowania zalicza się:

- osobowość, doświadczenie i oczekiwania kierownika – kierownicy przyjmują taki styl, w którym czują się najwygodniej i który zapewnia wydajną pracę podwładnych,
- oczekiwania i zachowanie przełożonych – kierownicy o niższej pozycji władczej wzorują się na swoich zwierzchnikach i wybierają taki styl kierowania, jaki preferują przełożeni,
- cechy oczekiwania i zachowania podwładnych – wysoko wykwalifikowani pracownicy zazwyczaj wymagają mniej dyrektywnego podejścia i oczekują zwykle mniejszej ingerencji w trakcie realizacji przez nich zadań, natomiast zachowania podwładnych zazwyczaj wskazują na stopień skuteczności stosowanego stylu,
- wymagania zadania – zazwyczaj w pracy wymagającej szczegółowych instrukcji odpowiedniejszy jest styl zorientowany na zadania, natomiast tam, gdzie w grę wchodzi znaczny stopień kooperacji i pracy zespołowej, bardziej efektywny jest styl zorientowany na ludzi,
- kultura i zasady postępowania organizacji – kultura organizacji kształtuje zarówno zachowanie kierownika, jak i oczekiwania podwładnych, a ustalone zasady postępowania w organizacji wpływają również na stosowany styl kierowania,
- oczekiwania i zachowania kolegów – grupa współpracowników jest grupą odniesienia dla danego kierownika, jego koledzy mogą go wspierać lub utrudniać mu pracę, kierownicy z reguły są skłonni naśladować styl kierowania swoich kolegów (Mroziewski, 2005: 53).

Pierwsze naukowe badania problematyki stylów kierowania przeprowadzono w latach trzydziestych XX wieku. Samo pojęcie *styl* w popularnym znaczeniu oznacza sposób pracy czy postępowania. *Sposób* to natomiast metoda, forma wykonania jakiejś czynności.

W poglądach badaczy styl kierowania można uznać za całokształt względnie stałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników w celu skłonienia ich do wykonania zadań organizacji (Mroziewski, 2005: 59). Powszechniejsza definicja stylu kierowania wskazuje na trzy ważne kwestie:

1. Zasadniczymi elementami składowymi stylów kierowania są różne sposoby, techniki, metody oddziaływania kierownika na podwładnych w procesie przenoszenia, organizowania, kontroli i planowania.

2. Stosowanie stylu kierowania jest działaniem świadomym i celowym.
3. Styl kierowania odnosi się do ludzi, nie zaś do organizacji, którą się zarządza.

Wśród stylów kierowania najczęściej wymienia się cztery podstawowe (Adamiec, Kożusznik, 2000: 206):

- styl autokratywno-despotyczny,
- styl autokratywno-życzliwy,
- styl konsultacyjny,
- styl demokratyczny.

Styl autokratywno-despotyczny

Styl ten polega na stwarzaniu przez kierownika takiego klimatu, w którym członkowie grupy nie komunikują się ze sobą. Kierownik dyktuje, co ma być zrobione, i oczekuje natychmiastowego wykonania. System nagród i kar jest wyraźnie określony, a ewentualne nowe pomysły wysuwane przez członków grupy rzadko są akceptowane. Kierownik preferujący ten styl zakłada, że ludzie nie lubią pracować i żeby włożyli w pracę dostateczny wysiłek, muszą być kontrolowani.

Styl autokratywno-życzliwy

Kierownik stosujący ten styl reprezentuje podobną postawę wobec podwładnych jak kierownik autokratywno-despotyczny, z tą różnicą, że postawy tej nie okazuje. Przez cały czas próbuje być dobrym kolegą, prowadząc politykę „otwartych drzwi”. Interesuje się sprawami podwładnych, gdyż sądzi, że tak powinien. Ponadto uważa, że jeżeli pracownicy są zadowoleni, to jednocześnie są efektywni. Kierownik ten nie dąży do współpracy i partnerstwa z podwładnymi, nie interesuje go, co ludzie myślą i czują w związku z wykonywanymi przez niego poleceniami. Wydaje polecenia zgodnie z własnymi życzeniami, ale robi to w taki sposób, żeby stworzyć wrażenie, że dostosował się do życzeń podwładnych.

Styl konsultacyjny

Kierownik stosujący ten styl kierowania jest rzeczywiście zainteresowany tym, co członkowie grupy sądzą o problemie do rozwiązania. Konsultuje się z nimi, słucha ich opinii i często bierze je pod uwagę w chwili podejmowania decyzji. Nie oznacza to, że kierownik konsultant wierzy we wszystkie wspomniane założenia, ale przynajmniej uważa, że w większości przypadków są one prawdziwe.

Styl demokratyczny

Kierownik demokrata jest przeciwieństwem kierownika autokraty. Towarzyszy mu przekonanie, że podwładni są podmiotem organizacji. Zwolennicy tego stylu konsultują istotę realizowanych zadań z wykonawcami, dostosowują je do możliwości podwładnych i stwarzają podwładnym możliwości do wypowiedzi o warunkach pracy, wyposażeniu stanowisk, płac czy procesie pracy.

Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami kierowania efektywność kierowania nie stanowi zwykłej wypadkowej przyjętego stylu kierowania, lecz jest wynikiem doboru stylu odpowiednio do sytuacji.

Dobór odpowiedniego stylu zależy od (Adamiec, Kozusznik, 2000: 208):

- charakteru stosunków między kierownikiem a członkami grupy,
- stopnia strukturyzacji zadania i zakresu władzy kierownika,
- gotowości podwładnych do wzięcia odpowiedzialności za podjętą decyzję,
- zainteresowania podwładnych rozwiązywaniem problemem,
- preferowania przez pracowników jasnych i jednoznacznych sytuacji,
- poziomu ich tolerancji na niejasności i niejednoznaczność.

Biorąc pod uwagę cechy osobowe kierownika, jak i warunki sytuacyjne, możemy wyróżnić dwie grupy stylów kierowania: osobowościowe style kierowania i sytuacyjne style kierowania.

Do pierwszej grupy stylów kierowania można zaliczyć style wyodrębnione ze względu na takie kryteria, jak:

- cechy osobowe kierowników,
- postawy psychologiczne kierowników,
- poglądy kierowników na naturę ludzką i kierowanie,
- płeć kierownika.

Do drugiej grupy stylów kierowania zalicza się style wyodrębnione ze względu na takie kryteria, jak (Mroziewski, 2005: 70):

- zakres ingerencji kierownika w pracę podwładnych,
- postawy i sposób wywierania wpływu na podwładnych,
- stopień autokratyzmu i partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji kierowniczych.

Do osobowościowych stylów kierowania zalicza się: style wynikające z indywidualnych cech kierownika, np. typ kierownika rzemieślnika, wojownika, człowieka organizacji, kierownika biurokraty.

Sytuacyjne style kierowania to (Mroziewski, 2005: 72):

1. Style wyodrębnione na podstawie sposobu wywierania wpływu na podwładnych, np. styl dyrektywny, styl intergratywny.
2. Style o zróżnicowanym zakresie partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji kierowniczych, np. styl autokratyczny, styl partycypacyjny, styl realistyczny, styl dyrygencki, styl wspomagający, styl delegujący.
3. Style pragmatyczne, np. styl zadaniowy, demokratyczny, partycypacyjny.

Problem skuteczności kierowania rozpatruje się w dwojaki sposób, pierwszy zakłada, że istnieje korelacja między sprawnością organizacji a stylem kierowania, i zmierza do wykrycia mierników sprawności całego systemu społecznego organizacji. Drugie podejście dąży do opracowania parametrów umożliwiających pomiar stopnia skuteczności form organizacyjnych właściwych dla danego stylu kierowania bądź zarządzania, które zwiększają integrację pracowników i wpływają na polepszenie wyników pracy.

Zestaw mierników dotyczących sprawności systemu społecznego można podzielić na trzy rodzaje :

1. Wskaźniki dotyczące zmiennych przyczynowych:
 - a) odzwierciedlenie założeń organizacyjnych w postępowaniu kierowników i podwładnych,
 - b) kompetencje personelu kierowniczego: techniczne, administracyjne, psychospołeczne,
 - c) jakość mechanizmu selekcji personelu,
 - d) wystarczalność zabiegów mających na celu podnoszenie kwalifikacji personelu,
 - e) zdolność personelu do przejmowania zaradności zbiorowej,
 - f) adekwatność kapitału i wyposażenia technicznego do zadań organizacji.
2. Wskaźniki dotyczące zmiennych wynikowych:
 - a) wyniki produkcyjne: wydajność, jakość, zasięg opanowania wyniku, braki,
 - b) wyniki finansowe: koszty, zyski, poziom sprzedaży, wynagrodzenia, rezerwy finansowe, inwestycje materialne i ludzkie.
3. Wskaźniki dotyczące zmiennych interweniujących (Matejko, 1999: 62):
 - a) postawy i motywy personelu i kierowników,
 - b) zachowania interpersonalne w organizacji.

Stopień skuteczności form organizacyjnych właściwych dla danego stylu kierowania z punktu widzenia zwiększenia integracji podwładnych i polepszenia wyników pracy można zbadać za pomocą:

- formy przygotowania i podejmowania decyzji,
- stopnia przekazywania uprawnień do decyzji,
- nasilenia kontroli kierowniczej,
- stopnia zainteresowania sprawami ludzkimi (orientacja na pracownika),
- formy integracji kierownik–podwładny,
- stopnia zaabsorbowania kierownika pracą, planowaniem i dbałością o ład organizacyjny pracy (spokój, systematyczność),
- postawy kierownika wobec innowacji, jego zainteresowania rozwojem myśli teoretycznej z dziedziny pracy zawodowej,
- struktury czasu poświęconego przez kierowników na czynności zawodowe i społeczne (stworzenie jak najlepszych warunków pracy i bytu pracowników, dbanie o kulturę miejsca pracy, zapewnienie pracownikom wszechstronnej opieki, zapewnienie ładu społecznego, rozwijanie życia społecznego w organizacji, podnoszenie kultury i wychowania ludzi).

Współczesne przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces, stosując:

- upowszechnianie długofalowej wizji rozwoju przedsiębiorstwa w świadomości pracowników,
- integrację i spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- globalizację działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej,

- integrację sieciąową poszczególnych funkcji wewnętrznych z innymi przedsiębiorstwami,
- rozwój informacji technologicznej,
- elastyczność i podatność na innowacje,
- nastawienie na jakość każdej czynności,
- nastawienie na zaspokojenie dążeń i żądań wszystkich partnerów.

Efektywność pracy kierownika zależy w poważnym stopniu od organizacji metod i techniki pracy własnej. Kierownik, organizując pracę podwładnym, nie może sam działać chaotycznie i bezplanowo. W ramach pracy koncepcyjnej kierownik powinien między innymi wypracować swój styl pracy. Pełnienie funkcji kierowniczej bez świadomości potrzeby zdefiniowania i realizowania konkretnego stylu pracy może być mało skuteczne.

Podsumowanie

Nieodzownym warunkiem skutecznego i efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest sprawne nią kierowanie. Polega ono na planowaniu i koordynowaniu pracy zespołów pracowniczych w sposób jak najbardziej efektywny dla osiągnięcia zamierzonych celów organizacji. Funkcje te spełniają kierownicy, którzy stanowią ten element zasobów ludzkich każdej firmy, który wywiera największy wpływ na realizację jej celów.

Istotne znaczenie w procesie kierowania odgrywa komunikacja – szczególnie w układzie przełożony-podwładny. Dobra komunikacja oznacza, że w firmie ceni się pracowników nie tylko za pełnione przez nich role, ale także za ich osobowość, inicjatywę czy inicjatywę. Jakość komunikowania w organizacji wpływa na motywację pracowników oraz na ich zadowolenie z pracy, jak również zaangażowanie, energię, wydajność i efektywność.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
- Bańka W. (2000), *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Matejko A. (1999), *Socjologia kierownictwa*, PWE, Warszawa.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa, 2005.
- Oleksyn J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Profit M, Kraków.

- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Szałkowski A. (2006), *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] tegoż (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Summary

Management of employees: basic relations in the supervisor-subordinate system

The effective management of employees solves many problems in a supervisor-subordinate system. Effective management involves managers acting appropriately to ensure the efficiency of employees in accordance with the expectations and objectives of the organisation. Nowadays, the term “manager” is increasingly used to describe people who manage the work of employees, or those who manage an enterprise or its separate organisational units. The aim of this article is to present the essence and characteristics of personnel management and to emphasize the role and importance in the workplace of people who direct the work of employees. Such people, according to the author, should be referred to as “managers”. The article includes a summary in which the author pays particular attention to the issue of managers’ communication with employees in the organisation of the supervisor-subordinate system.

Keywords: human resources, human resources management, management styles

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, style kierowania