

SEBASTIAN TRZASKA

Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją

1. Uwagi wstępne

W czasie wielu zmian i procesów restrukturyzacyjnych coraz ważniejsze stają się zagadnienia związane z efektywnymi formami zarządzania. Właściwa polityka i sposoby jej realizacji w organizacji to jedne z najważniejszych elementów wpływających na zapewnienie sobie przez przedsiębiorstwo satysfakcjonujących wyników i konkurencyjnej pozycji na rynku.

W niniejszym artykule poruszone są zagadnienia związane z efektywnym zarządzaniem czynnikiem ludzkim. Problematyka dotyczy pracy kierownika, jego przywództwa oraz instrumentów zarządzania, jakimi może dysponować dla osiągnięcia optymalnych wyników, korzystając z pracy swojego zespołu, oraz realizacji wyznaczonych zadań. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli przywództwa w procesie zarządzania organizacją oraz jego ewolucji i znaczenia w przyszłości. Główny nacisk położono na identyfikację cech i form przywództwa zapewniających optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów w organizacji.

2. Pojęcie przywództwa

Prawidłowe zarządzanie wyznacza również formę przywództwa, stylu kierowania oraz obiegu i znaczenia informacji w firmie. Wyróżnikiem skutecznego przywództwa w dzisiejszych organizacjach, które prowadzą rozległe działania restrukturyzacyjne, jest niewątpliwie zdolność do mobilizacji personelu do osiągnięcia zamierzonych celów oraz skutecznego funkcjonowania podczas zachodzących zmian. Prawdziwi przywódcy są obiektem poszukiwań i szczególnych względów¹. Przywództwa nie da się tak łatwo zdefiniować. Jest to sztuka o wiele bardziej skomplikowana niż wydawanie poleceń, jak to czynią przywódcy autorytarni, i wymaga dla swej skuteczności odpowiednich cech i zachowań.

Przywódtwo jest jednym z elementów funkcji kierowania. Pozwala menedżerowi przekonywać innych, by z zaangażowaniem dążyli do określonych celów. W ramach formalnych organizacji przywództwo jest wyrazem osobistej

¹ M. De Pree, *Przywódtwo jest sztuką*, Warszawa 1999, s. 24—25.

władzy menedżera². Władza ta wywodzi się tylko w części z usankcjonowanych uprawnień, pozwalających na wpływanie na innych poprzez groźby, kary oraz rozdział nagród. W większej mierze skuteczna władza opiera się na innych czynnikach, a najważniejszymi z nich są: władza ekspercka i władza przypisana³.

Władza ekspercka związana jest zarówno z wiedzą fachową, ogólną, jak też ze specjalistycznymi umiejętnościami przywódcy. Kwalifikacje te powodują wzrost szacunku i współpracy ze strony własnej grupy zawodowej i podwładnych. Taka forma władzy przywódczej może zostać nabyta i być doskonała.

Władza przypisana jest trudniejsza do uchwycenia. Związana jest z cechami osobistymi, które przyciągają zwolenników podziwiających je i dążących do związania się z reprezentującą je osobą. Ten rodzaj władzy bywa nazywany charyzmą, a co za tym idzie jest cechą wrodzoną, toteż trudno ją nabyć i doskonalić.

Tak więc przywództwo to proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy⁴. Dlatego też:

— Przywództwo musi wiązać się z innymi ludźmi — podwładnymi lub stronnikami. Poprzez skłonność do podporządkowywania się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia pozycji przywódcy i umożliwiają proces przewodzenia. Bez podwładnych wszystkie cechy przywódcze byłyby pozbawione znaczenia.

— Przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy pomiędzy przywódców i członków grupy. Przywódcy mają władzę i możliwość kierowania niektórymi działaniami grupy, natomiast ci ostatni nie mogą kierować działaniami przywódcy. Członkowie grup nie są jednak zupełnie pozbawieni wpływu i mogą to czynić na różne sposoby.

— Przywódcy, oprócz wydawania podwładnym czy zwolennikom poleceń, mogą także wpływać na podwładnych.

Znane są różne koncepcje przywództwa:

— pierwsza z nich pojmuje przywództwo jako konsekwencję wpływu właściwości przywódcy; jest to tak zwana teoria cech,

— druga koncepcja, bardzo wpływowa w teorii kierowania, definiuje przywództwo jako funkcję, którą musi pełnić system, jeśli pragnie egzystować⁵,

— inne traktują przywództwo jako proces wpływów społecznych lub jako osobiste zachowania albo podejście sytuacyjne.

² Strategor, *Zarządzanie firmą — strategie, struktura, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1999, s. 528—529.

³ R.L. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994, s. 171—172.

⁴ M. Łukasiewicz, *Osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania zespołami ludzkimi*, Poznań 1995, s. 83—86.

⁵ H. Steiman, G. Schreyöge, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992, s. 284—285.

3. Przywództwo — teoria cech

Koncepcja teorii cech przywództwa polega na tym, że jest ono objaśniane poprzez osobę samego przywódcy. Uważano, że siła kierownika tkwi w jego wrodzonych cechach. Wychodzi się w tym wypadku z założenia, że tylko nielicznej liczbie osób dane jest posiadać określony zespół cech zwanych cechami przywódczymi. Na ogół wyobrażenie to łączy się z przekonaniem, że właściwości przywódcze są raczej spotykane w określonych warstwach społecznych, częściej w warstwach wyższych niż niższych. Początkowo uważano, że właściwości te są wrodzone, później — że są nabyte.

W dzisiejszym świecie zarządzania⁶ ważną cechą dobrego kierownika-menedżera jest, oprócz umiejętności wykorzystywania władzy, umiejętność rozwijania inicjatywy i kreatywności podwładnych; powinien on łączyć grupę dla osiągnięcia optymalnych wyników wykonania zadania. Dobry przywódca potrafi wykorzystać swoje cechy, o ile jest ich świadomy, tak by podległa mu grupa ludzi wniosła jak największy wkład w realizację celów lub rozwój przedsiębiorstwa. Odpowiednie kwalifikacje, wiedza, umiejętności oraz szczególne osiągnięcia wzmacniają autorytet i władzę przełożonego. Obecnie wielu badaczy zgadza się z twierdzeniem, że to podwładni (przewodzeni) osobie charyzmatycznej przypisują określone cechy. Sposób postrzegania, według którego następuje atrybucja charyzmatu, w dużej mierze zależy od epoki i kultury. Wpływ mają również procesy społeczne, w których uwydatniają się określone cechy.

Naukowcy zajmujący się organizacją i zarządzaniem są zgodni, że posiadanie jedynie określonego zespołu cech nie jest wystarczające dla efektywnego kierowania. Istnieje cały szereg czynników wpływających na sposób kierowania lub też warunków, które są adaptowane na potrzeby danej osoby, w tym przypadku kierownika.

Cechy i umiejętności przywódców nie są więc elementem decydującym o wizerunku dobrego przywódcy, jednakże według opinii specjalistów zajmujących się psychologią kierownictwa można wyróżnić kilka cech, które powinny charakteryzować w przyszłości dobrego menedżera-przywódcę:

- Wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne.
- Umiejętności komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia.
- Poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zespołowej.
- Stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy.
- Bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności.

⁶ S. Chełpa, *Skuteczne kierowanie (I)*..., „Przegląd Organizacji” 1996, s. 20—21.

— Umiejętność kalkulacji i analizy poziomu ryzyka, poszukiwanie szans i szybkie reagowanie na pojawiające się okazje.

— Zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości.

— Uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami, tworzenie atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmość i wyrozumiałość.

— Odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzanie praktycznych umiejętności kierowniczych.

Jak z tego wynika, menedżer powinien być postrzegany jako „superszef”, który jest równocześnie dynamiczny, elokwentny, błyskotliwy, oryginalny oraz posiada wiele innych cech, takich jak: umiejętność samooceny, świadomość własnych słabych i mocnych stron, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi. Według Józefa Penca taki superkierownik powinien posiadać oprócz wyuczonych umiejętności wrodzone cechy przywódcze. Wzorce dotyczące dobrych kierowników ewoluują wraz ze zmieniającym się nastawieniem społeczeństwa i są właściwe dla danej kultury. Najistotniejsze cechy dobrego kierownika to:

Wiedza — rozumienie procesów w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu oraz wszystkich funkcji kierowniczych, znajomość stylów i technik zarządzania, wiedza ogólna.

Osobowość — zdolności decyzyjne i cechy przywódcze, poczucie odpowiedzialności, wytrwałość i ambicja, odporność na stres, skłonność do ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności.

Intelekt — umiejętność myślenia analitycznego, realizm, trafność osądu, wyobraźnia, przytomność umysłu, inteligencja, zainteresowania, zdolność do rozwiązywania zadań.

Samowiedomość — właściwa ocena samego siebie, swoich zdolności kierowniczych, swoich mocnych i słabych stron, zaufanie do siebie samego, przekonanie o słuszności podjętej decyzji.

Motywacja — dążenie do sukcesu, stawianie sobie i innym wysokich wymagań, chęć podejmowania dużego wysiłku i odpowiedzialność.

Nastawienie — ukształtowane poglądy i zasady, postępowanie zgodne z odczuciami innych, umiejętność wytyczania właściwych kierunków działalności i konsekwentna ich realizacja.

Zdolności koncepcyjne — szybka identyfikacja związków między problemami występującymi w przedsiębiorstwie i poszukiwanie nowych możliwości realizowania przyjętych programów.

Inicjatywa — otwartość na innowacje, popieranie nowych pomysłów i sposobów działania, gotowość do mobilizacji, dzielenie się pomysłami.

Kreatywność — aktywność twórcza, zdolności nowatorskie, oryginalność i umiejętność oceny, otwartość myślenia i decydowania, podatność na zmiany, gotowość do rozwoju i uczenia się przez całe życie.

Otwartość — poczucie obowiązku informowania innych, umiejętność pro-

wadzenia sporów i rozwiązywania konfliktów, osobiste angażowanie się i przyjmowanie odpowiedzialności.

K o m u n i k a t y w n o ść — umiejętność kontaktowania się z podwładnymi zarówno przez słuchanie, jak i przekazywanie informacji, delegowanie uprawnień, wzajemna lub wymuszona kontrola.

Ż y c z l i w o ść — orientacja na ludzi, wzbudzanie szacunku i zaufania, pełne respektowanie praw pracowników, poczucie sprawiedliwości, pomoc w realizacji osobistych planów podwładnych.

O d p o r n o ść — równowaga wewnętrzna, dystans emocjonalny, umiejętność panowania nad sobą i sytuacją, zdolność do znoszenia dużych obciążeń psychicznych, zaufanie do siebie.

E l a s t y c z n o ść — umiejętność szybkiego uchwycenia tego, co nowe i korzystne dla przedsiębiorstwa, umiejętność znalezienia się w nowej sytuacji.

U p r z e j m o ść — takt psychologiczny w obcowaniu z ludźmi, liczenie się ze zdaniem innych, umiejętność ich wysłuchania, skromność, poczucie humoru.

T a l e n t o r g a n i z a c y j n y — ogarnianie całości problemu, umiejętność koordynowania działań, poczucie ładu i porządku, tworzenie struktur organizacyjnych sprzyjających wykonawstwu i innowacjom.

Wymienione powyżej cechy⁷ kierownika są bardzo istotne w zarządzaniu, ale należy pamiętać, że w procesie kształcenia kierowników nie należy koncentrować się tylko na ich osobowości. Efektywność przywódcy będzie zależała od tego, jak potrafi on połączyć wrodzone i nabyte cechy oraz jak kształtują się jego stosunki z przełożonymi i podwładnymi, a także czy elastycznie potrafi reagować na zmieniające się sytuacje kierowania, wynikłe z okoliczności zewnętrznych.

4. Przywództwo jako funkcja

Aby efektywnie działać, kierownicy powinni odznaczać się nie tylko odpowiednimi cechami, ale też umiejętnością przyjmowania postaw adekwatnych do zaistniałych okoliczności. Można więc proces zarządzania traktować jako funkcję osobowości kierownika i dojrzałości zawodowej podwładnych w stosunku do zaistniałej sytuacji kierowania. W takim modelu będą zachodziły różnego rodzaju interakcje wpływające na prezentowane przywództwo. Poglądowy schemat tych sytuacji, przy założeniu, że ma się do czynienia z dojrzałością pracowników, przedstawia się następująco:

A — styl zdecydowanie zorientowany na zadania i słabo na pracowników, obserwujemy wtedy — **d y k t o w a n i e**,

B — styl kierowania silnie zorientowany na pracowników i równie silnie na zadania, następuje wtedy — **a r g u m e n t o w a n i e**,

⁷ S. Chełpa, *Skuteczne kierowanie (II)*..., „Przegląd Organizacji” 1996, s. 11—13.

C — styl kierowania silnie zorientowany na pracowników i słabo na zadania, występuje — **partycypowanie**,

D — styl słabo zorientowany na zadania i na pracowników, wyróżnia się — **delegowaniem**.

Dla osiągnięcia wysokiej efektywności zarządzania, wymienione wyżej trzy zmienne (osobowość przełożonego i podwładnych oraz zaistniała sytuacja) powinny odznaczać się wysoką jakością i pozostawać w odpowiednim ze sobą stosunku. Zachowanie menedżera traktuje się jako funkcję potencjałów i charakteru sytuacji. **Potencjał kierownika** to: wiedza, mądrość życiowa, talent organizacyjny, wyobraźnia, zdolności przywódcze, sprawność psychofizyczna. **Potencjał podwładnych** to: umiejętności zawodowe, doświadczenie, motywacja, kreatywne myślenie, zaufanie do kierownika. Obydwie te zmienne oddziałują na siebie, kreując postawę menedżera. Wpływ posiada również **charakter sytuacji** i może być on: ekonomiczny, prawny, organizacyjny oraz występować jako techniczne uwarunkowania. Oprócz tych zmiennych na efektywność zarządzania wpływa wiele innych czynników, mogą nimi być: presja środowiska pracy, sposób sprawowania władzy oraz sama postawa kierownika, jego kompetencje, pozycja w przedsiębiorstwie, a także jego ambicje i cele osobiste.

5. Przywództwo jako proces oddziaływania

Rozwój różnych nowych teorii przywództwa został wymuszony niepowodzeniem teorii cech. Wśród nowych najbardziej obiecująca wydawała się teoria interakcji, traktująca przywództwo jako proces oddziaływania. W tej koncepcji zachowanie przywódcy rozpatruje się nie tylko od strony osobowości, ale również jako zależne od przyczyn zewnętrznych, tj. od wpływów otoczenia. Koncepcja ta jednakowo traktuje osobę przywódcy i podwładnego. W danym otoczeniu różne osoby są poddawane tym samym wpływom i oddziaływaniu tych samych czynników. Otoczenie może wpływać zarówno na świadome reakcje, jak i powodować zachowania zupełnie niezamierzone⁸. Należy też zaznaczyć, że analizując proces kierowania, przywództwo można rozpatrywać od strony **przewodzonych**, podwładnych — jako oddziaływanie społeczne, mające również wpływ na kierownika i jego postępowanie, czyli kierowanie.

6. Rola kierownika

Kierownik to, inaczej mówiąc, zwierzchnik lub podmiot kierujący danym zespołem ludzkim. Kierownik posiada w organizacji formalnej podległych sobie pracowników, stoi na czele jednostki organizacyjnej, dba o prawidłowe wykona-

⁸ J. Kurnal, *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1984, s. 185.

nie wyznaczonych zadań. Kierownikiem może być również pracownik oddelegowany do kierowania powołanym do określonych celów zespołem pracowników.

Osoba kierownika może być rozpatrywana z trzech punktów widzenia, co pokrywa się z trzema podstawowymi „szkołami”. Pierwszy z nich nawiązuje do szkoły klasycznej, eksponującej czynności lub funkcje wykonywane przez kierownika: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Drugi nawiązuje do szkoły socjalnej — kierownik to przywódca mający określone cechy osobowościowe, motywująco wpływający na otoczenie. Systemowe podejście to trzeci punkt widzenia, traktujący kierownika jako decydenta, a jego prace jako proces podejmowania decyzji.

Istotne jest również kierowanie. Leszek Krzyżanowski definiuje kierowanie jako oddziaływanie informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego, przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez istniejące stosunki organizacyjne, na komórki organizacyjne strefy realnej. Oddziaływanie to powoduje zmierzanie do osiągnięcia celów organizacji⁹.

Kierowanie definiowane przez Józefa Penca to umotywowane i skoordynowane działanie ludzi zmierzające do osiągnięcia celów organizacji¹⁰. Celem kierowania jest zapewnienie współpracy ludzi w rozwiązywaniu wspólnych problemów, ukierunkowanie energii i inteligencji pracowników na przemyślane wykonywanie postawionych przed nimi zadań. Współpraca kierownika i podwładnych sprawdza się do pełnej integracji wysiłków, co oznacza również poszanowanie kierowanej osoby, jej praw i podmiotowości przez osobę zarządzającą. W zmieniających się warunkach gospodarczych oraz dostosowywania się do potrzeb współczesnej cywilizacji trzeba stosować coraz częściej demokratyczne rozwiązania.

Definiując kierowanie zakłada się, że są to świadome próby społecznego oddziaływania, zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu. Definicję tę należy jednak uściślić, podkreślając, że:

— Osoba kierująca posiada określony potencjał sankcji i daje pewien sygnał informacyjny (istnieje określony asymetryczny rozkład szans oddziaływania). W organizacjach hierarchicznych asymetria ta przemawia skutecznie na korzyść formalnego przywódcy. Poprzez określone umowy, a także poprzez możliwości nagradzania i karania próbuje się kierownictwu zapewnić stałą przewagę.

— Próba oddziaływania podjęta zostaje w celu przestrzegania określonych funkcji i działań, które są ważne dla istnienia systemu społecznego (np. integracja, osiągnięcie celu, zmiana).

— Próba oddziaływania jest skierowana wprost na określone stosunki. Próby społecznego oddziaływania poprzez media albo poprzez osoby nie mające bezpo-

⁹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 200—202.

¹⁰ J. Penc, *Strategiczne zarządzanie — perspektywiczne myślenie społeczne*, Warszawa 1994, s. 47.

średnich stosunków z osobami, na które oddziałują, zgodnie z definicją nie są zaliczane do zachowań kierowniczych¹¹.

Do zachowań kierowniczych zaliczamy również takie, które kończą się niepowodzeniem, to znaczy, że osoba, na którą się oddziałuje, nie zmienia swojego postępowania zgodnie z oczekiwaniami. Horst Steiman proponuje następującą definicję:

Kierowanie zdefiniujemy więc jako specyficzny proces określonego (asymetrycznego i bezpośredniego) wpływu, który charakteryzuje się (świadomą) próbą oddziaływania w celu osiągnięcia funkcji ważnych dla systemu. Jeśli przywództwo oddzielić od formalnej przynależności do pewnej organizacji, to potencjalnie każda osoba w grupie może działać jako przywódca.

Proces kierowania rozumiany w ten właśnie sposób należy jeszcze skorygować współdziałaniem jednostki i otoczenia. Są to cztery podstawowe zmienne:

1. Osobowość oddziałującego, jego potrzeby, postawy i doświadczenia.
2. Osobowość jednostek, na które się oddziałuje, ich potrzeby, postawy i oczekiwania.
3. Właściwości strukturalne systemu społecznego, w którym zachodzą próby oddziaływań (struktura ról, struktura statusu, stopień konformizmu itd.).
4. Sytuacja, w ramach której zachodzą oddziaływania (charakter zadania, warunki zewnętrzne, cele grupowe itd.).

7. Proces oddziaływania i kreowania zachowań pracowników

Proces oddziaływania, na którym opiera się teoria przywództwa, może zakończyć się sukcesem lub niepowodzeniem. Powstaje pytanie, dlaczego? Horst Steiman odpowiada na nie, opierając się na niezgodności interesów, jakie mogą pojawić się w procesie kierowania. Cele i potrzeby oddziałującego nie zawsze są zgodne z celami i oczekiwaniami adresata oddziaływania. Ludzie zastanawiają się, jakie korzyści to im przyniesie i jakie mogą się z tym wiązać zagrożenia, czy poniesione koszty zostaną zrekompensowane poprzez otrzymane świadczenia lub nagrody. Można więc przyjąć, że cel, któremu ma służyć oddziaływanie, z punktu widzenia oczekiwanego zachowania jest korzystny dla realizacji osobistych celów podwładnego; ponadto gdy cel ten służy zaspokojeniu jego potrzeb, tym szybciej podda się on próbie wpływu i na odwrót. W związku z tym im mniej celów jest zgodnych z oczekiwaniami podwładnego, tym większy musi być potencjał oddziaływania, jeśli oczekujemy od niego pozytywnych wyników. Należy również wziąć pod uwagę fakt, że prawie nigdy nie można powiedzieć, że w przedsiębiorstwie istnieje pełna zgodność interesów i celów wszystkich współpracowników.

¹¹ H. Steiman, G. Schreyöge, *op. cit.*, s. 287.

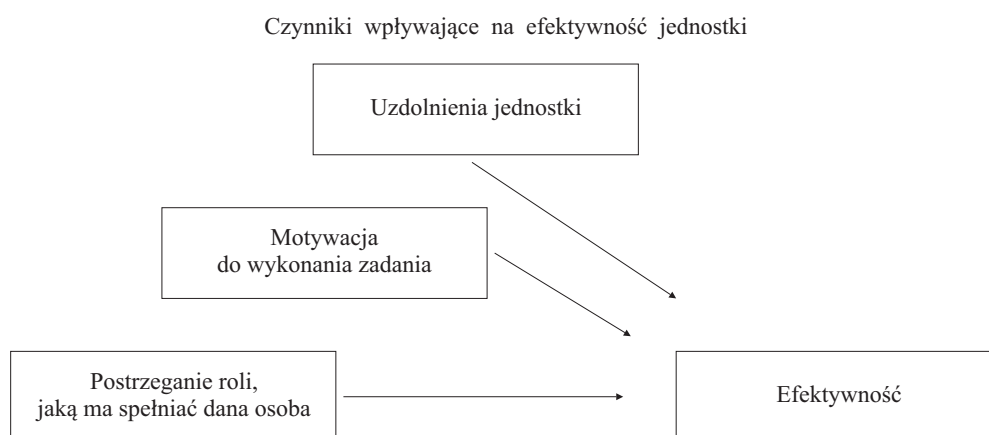
Wtedy na pierwsze miejsce wysuwa się zagadnienie możliwości oddziaływania lub społecznych postaw władzy oddziałującego¹².

Czynniki wpływające na sprawność zarządzania, czyli pracy kierownika, dotyczą wielu dziedzin jego pracy, np. struktury organizacji, panujących tam warunków zarządzania. Ważna jest też osobowość kierownika i cechy pracowników mu podległych oraz sposoby, jakimi przełożony stara się motywować podwładnych dla uzyskania oczekiwanych efektów¹³.

8. Efektywność pracy jednostki

Istnieją trzy podstawowe czynniki wpływające na efektywne postępowanie kierownika lub jego podwładnego. Znajomość ich pozwala w dużym stopniu na wykorzystanie tych parametrów w szczególności przez kierowników względem swoich podwładnych. Podnoszenie poziomu efektywności i satysfakcji z wykonywanej pracy wiąże się bezpośrednio ze sprawowaną formą przywództwa. Kierownicy mogą skutecznie przewodzić tylko wtedy, gdy istnieje jakiś bodziec oddziałujący na pracowników skłaniający ich do wykonywania danych zadań. Można listę rozpocząć od najbardziej prymitywnych środków, takich jak przymus fizyczny, zachęty materialne (w szczególności pieniężne), a skończyć na subtelnym manipulowaniu ludzką psychiką i oddziaływaniu na podświadomość. Formy stosowane przez kierowników zarówno w wielkich organizacjach, jak i małych firmach polegają na odpowiedniej motywacji, czyli spowodowaniu, ukierunkowaniu i podtrzymaniu właściwego kierunku działania pracownika lub innej osoby nie będącej w zależności władczej. Zależności te przedstawione są na wykresie 1.

Wykres 1



Źródło: J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 385.

¹² A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 46–48.

¹³ P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 13–22.

Spośród wymienionych trzech czynników wpływających na efektywność pracy danej jednostki najważniejsze jest niewątpliwie motywowanie do pracy i będzie ono występować jako główny czynnik, od którego zależy to, w jaki sposób podwładny będzie podchodził do powierzonych mu obowiązków. Ważne są także umiejętności i poziom wykształcenia jednostki w danym kierunku oraz środowisko pracy.

Cechy indywidualne jednostek są zasadniczym elementem determinującym poziom osiągniętej efektywności. Zgodnie z teorią cech, to właśnie indywidualne uwarunkowania miały kluczowy wpływ na osiąganie wyników przez daną organizację. Dobranie pracownika o umiejętnościach odpowiednich do wykonywanych przez niego zadań jest niekiedy najważniejszą rzeczą, ponieważ w przypadkach prac specjalistycznych jest to konieczne. W przypadkach prac o dużym napięciu psychicznym i emocjonalnym należy do nich skierować pracownika odpornego na stresy. Kierownik kierując podległym sobie zespołem powinien starać się o stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, rozbudzenie w ludziach pozytywnych i przydatnych organizacji cech, jak również zadbać o umiejętność tłumienia cech niepożądanych, ale tak by pracownik nie poczuł się gorszy lub nie akceptowany. Większość ludzi odczuwa potrzebę akceptacji własnej osoby, pracy i zachowania. Potrzeba uznania, odpowiednio zaspokajana przez kierownika w formie pochwały, może odnieść bardzo duży skutek w postaci wzrostu zaangażowania się pracownika w wykonywanie zadania, a to będzie rzutowało na osiąganą przez niego efektywność. Cechy indywidualne, które kierownik powinien brać pod uwagę podczas doboru odpowiednich pracowników, można podzielić na związane z wykonywanym zadaniem i koniecznymi do tego umiejętnościami oraz te, które są niezbędne do wykonywania pracy w określonych warunkach otaczających pracownika. Są to zarówno warunki materialne (fizyczne), jak również społeczne, kulturowe, dostarczające specyficznych doznań emocjonalnych itp.

Postrzeganie przez pracownika roli, jaką on sam pełni, ma również znaczenie w kształtowaniu efektywności¹⁴. Zaangażowanie w wykonywaną pracę przez daną jednostkę będzie się różnie kształtowało w zależności od jej indywidualnych potrzeb oraz od ich zaspokajania. Jak już wspomniano wcześniej, dla jednych pracowników odpowiedni poziom zarobków jest czynnikiem najważniejszym, ale inni pracownicy chcą być za coś odpowiedzialnymi, widzieć efekty i uznanie własnej pracy. Miła i koleżeńska atmosfera podczas pracy to też czynniki wpływające na zaangażowanie w pracę, a nie tylko zachowanie wymuszone przez przełożonego lub przepisy.

Współdziałanie tych wszystkich czynników jest niezbędne do prawidłowego kształtowania i wzrostu efektywności pracownika. W przypadku, kiedy jeden z nich nie jest należycie spełniony, będzie się to odbijać na rezultatach pracy.

¹⁴ B. Mikula, *Jak skutecznie niszczyć motywacje do pracy i zdrowie podwładnych* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1997.

9. Efektywność pracy zespołowej

Efektywność funkcjonowania zespołów pracowniczych jest determinowana wieloma czynnikami. By efektywnie zarządzać, kierownicy powinni dokładnie poznać prawa rządzące zachowaniem się grupy.

W większości przypadków grupa jako całość jest bardziej efektywna niż poszczególne jednostki. Znaczenie też mogą mieć wpływy i uwarunkowania, na przykład współzawodnictwo, rywalizacja, pomoc w wykonywanych zadaniach. Jest rzeczą niemalże oczywistą, że przy pracach twórczych wykorzystanie heurystycznego myślenia wielu członków zespołu ma szansę większego powodzenia niż próby podjęcia rozwiązania danego problemu np. przez kierownika.

Czynniki determinujące efektywność¹⁵ każdego działania, między innymi działania zespołowego, można podzielić na dwie grupy:

1. Czynniki zewnętrzne względem przedsiębiorstwa, na które kierownik nie ma większego wpływu.

2. Czynniki wewnętrzne:

- związane z przedsiębiorstwem,
- związane z właściwościami zespołów występujących w przedsiębiorstwie,
- związane z indywidualnymi cechami pracowników przedsiębiorstwa.

Oprócz wyżej wymienionych można przedstawić jeszcze inne klasyfikacje czynników wpływających na efektywność pracy, która jest modyfikowana poprzez osobę kierownika lub osoby nadzorujące¹⁶:

1. Czynniki pracy zespołowej w fazie powstawania zespołów i podczas funkcjonowania zespołu.

2. Czynniki zależne i niezależne od zespołów.

3. Czynniki związane z funkcjonowaniem zespołów:

- rodzaj zespołów,
- wielkość zespołów,
- spójność zespołu i odgrywane role,
- normy zespołowe,
- zadania przydzielone zespołom,
- poziom autonomii.

4. Cechy indywidualne pracowników determinujące efektywność ich pracy i możliwość zarządzania nimi:

- zdolności (umiejętności, osobowość, percepcja),
- poziom motywacji,
- potrzeby pracowników (uświadomione i nieświadomione),
- postawy wobec pracy i współpracowników.

¹⁵ A. Smolbik, *Czynniki efektywnego funkcjonowania zespołów roboczych*, Wrocław 1992, s. 71—79.

¹⁶ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa 1981, s. 106—120.

10. Podsumowanie

Kierownicy, pamiętając, że ich stanowisko pozwala na modyfikowanie zachowań podwładnych, powinni dążyć do dokładnego poznania cech zarówno zespołu, jak i poszczególnych osób, które przyczyniają się do wzrostu efektywności. Umiejętne zwrócenie uwagi na cechy, jakimi charakteryzuje się pracownik, oraz właściwe ich wykorzystanie pomoże kierownikom w odpowiedniej budowie efektywnie pracujących zespołów ludzi. Właściwe podejście do nich pozwoli na wzrost zadowolenia i może podnosić motywację do pracy.

Można więc zatem stwierdzić, że istnieje wiele czynników determinujących efektywność pracy kierownika, bez względu na to, na jakim szczeblu zarządza. Oczywiście mogą mieć one nieco zmienioną postać i siłę oddziaływania. Czynniki wpływające na pracę przełożonych w wielu przypadkach również wpływają na pracowników i na ich pracę. Należy więc pamiętać o odpowiednim doborze kierowników na powierzane im stanowiska, tak by potrafili wykorzystać siły tkwiące w nich samych w sytuacji, w jakiej pracują. Fred E. Fidler stwierdził¹⁷, że trudno jest zmieniać kierowników pod względem preferowanych form zarządzania i wykorzystania władzy, należy więc, jego zdaniem, odpowiednio tylko ich dobierać do sytuacji wymagających takich form zarządzania.

Bibliografia

- Bittel R.L., *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994.
Chęłpa S., *Skuteczne kierowanie (II)...*, „Przegląd Organizacji” 1996.
De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Bussines Press, Warszawa 1999.
Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994.
Duda-Nowak R., *Siła przywódcy*, „Personel” 1998, nr 9.
Gonciarski W., *Style kierowania (1)...* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1995.
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.
Kurnal J., *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1984.
Łukasiewicz M., *Osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania zespołami ludzkimi*, Poznań 1995.
Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa 1981.
Mikula B., *Jak skutecznie niszczyć motywację do pracy i zdrowie podwładnych* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1997.
Penc J., *Strategiczne zarządzanie — perspektywiczne myślenie społeczne*, Warszawa 1994.
Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
Smolbik A., *Czynniki efektywnego funkcjonowania zespołów roboczych*, Wrocław 1992.

¹⁷ W. Gonciarski, *Style kierowania (1)...* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1995.

- Steiman H., Schreyöge G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992.
- Stobińska K., *Najlepsi menedżerowie Europy Środkowo-Wschodniej*, „Personel” 1998, nr 10.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
- Strategor, *Zarządzanie firmą — strategię, struktura, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1999.
- Zawadzka A., *Przywództwo skuteczne*, „Personel” 1999, nr 1.