Roman Przybyszewski

Istota czynnika ludzkiego w nowoczesnym zarządzaniu

Studia Prawnoustrojowe nr 1, 139-153

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

UWM Studia Prawnoustrojowe 1
2002

Roman Przybyszewski
Zakład Ekonomii, Finansów
i Prawa Finansowego UWM

Istota czynnika ludzkiego w nowoczesnym zarządzaniu

Nowoczesny system zarządzania potencjałem ludzkim wymaga szerokiej współpracy partnerów społecznych – przełożonych i podwładnych. Mądra współpraca musi opierać się na zrozumieniu teorii, metod, procedur i technik oraz wiedzy o praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Warunkiem jego skuteczności jest kreowanie nowych zachowań kierowniczych i stylów zarządzania, orientowanych na rozwój organizacji i jej członków.

Kształcenie i doskonalenie pracowników służy bez wątpienia wzrostowi konkurencyjności firm. Może także kształtować nowy model organizacji uczącej się. Pełne uruchomienie potencjału ludzkiego staje się możliwe dzięki wykorzystaniu przez kierowników wielu instrumentów zarządzania, w tym przede wszystkim inteligencji emocjonalnej. Podmiotowo traktowani przełożeni i pracownicy – tworząc określoną jakość współdziałania – decydują o powodzeniu organizacji, stanowią najważniejsze źródła jej kapitałowości.

1. Orientacja na przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał

Współczesny kierunek zarządzania zasobami ludzkimi akcentuje ich potrzebę przekształcenia w kapitał, od którego w znacznym stopniu zależy wartość firmy. Kapitałem firmy są ludzie na trwałe z nią związani, realizujący z zaangażowaniem jej misję, wykazujący kreatywność postaw. Stanowi to siłę napędową firmy, kryje w sobie możliwości motywacyjne, które ujawniają się w efekcie skutecznego zarządzania ukierunkowanego na misję i cele strategiczne firmy. Za jedną z głównych zasad

zarządzania organizacją i kierowania ludźmi uważana jest profesjonalizacja decyzji[1].

Osiągnięcia wielu zamożnych firm wynikają głównie z talentów i profesjonalizmu pracowników. Uznaną pozycję rynkową przedsiębiorstwa determinują kompetencje kadr, na których koncentrują się procesy kadrowe i zmiany w metodach pracy z ludźmi. Gospodarowanie zasobami pracy to działania w kierowaniu firmą.. zapewniające jej liczebność i jakość kadr, potrzebne dla konkurencyjnej działalności. Ważną rolę odgrywają tu decyzje, których celem jest optymalne spożytkowanie potencjału pracy dla wzrostu efektywności i wartości firmy"[2].

Gospodarowanie zasobami pracy występuje w trzech płaszczyznach:

1) funkcjonalnej – obejmującej czynniki czasu w gospodarowaniu zasobami pracy w procesie długo-, średnio- i krótkookresowym;

2) instytucjonalnej – określającej typ podmiotów (instytucji) realizujących zadania i procesy kadrowe;

3) instrumentalnej – dotyczącej metod i technik rozwiązywania zadań z obszaru zagospodarowania zasobami pracy.

Gospodarowanie zasobami wspierają procesy pogłębiania motywacji ludzi do rozwoju kompetencji efektywnej pracy. Ukształtowanie pożądanych kompetencji kadr pracowniczych wymaga zaś trafnych decyzji dotyczących dorobku kadr, szkolenia, metod motywowania i kształtowania karier. Przedsiębiorstwa najczęściej przyjmują strategię ukierunkowaną na długofalowe cele rozwoju zasobów pracy, z uwzględnieniem ich współzależności z innymi zasobami organizacji. Te cele i działania traktowane są w firmach jako pierwszoplanowe zadania, poprawiające jakość i efektywność, co potwierdza praktyka[3]. „Kształtowanie kapitału ludzkiego powinno się dokonywać z wysokim poziomem kultury, który przejawia się w dobrej współpracy, otwartych systemach informacyjnych, profesjonalizacji pracowników i autorytecie kadry kierowniczej" – twierdzi A. Sajkiewicz[4].

Globalizacja zarządzania wywiera obecnie presję na eliminowanie przestarzałych nawyków pracy i rutyny. Przedsiębiorstwa starają się dostosowywać do wymagań gospodarki rynkowej pod względem praktyk personalnych i upodabniają się w tym obszarze do firm z zachodnich krajów o wysokim poziomie rozwoju. Skala i natężenie tych zmian są zróżnicowane ze względu na strukturę własności (stopień restrukturyzacji), wielkość firmy i branżę (przemysłowe, handlowe).

Zasoby ludzkie – uznawane za podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – sytuują się w sposób kapitałowy wśród in-

---

[1] Por A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, Warszawa 2000.

[2] *Zarządzanie potencjałem pracy*, pod red. A. Sajkiewicza, SGH, Warszawa 1998, s. 11.

[3] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 103.

[4] A. Sajkiewicz, op. cit., s. 19.

nych zasobów firm. Podnosi to znaczenie funkcji personalnej organizacji, a co za tym idzie – tych działań, które stymulują rozwój pracowników, ich kreatywność, mobilność oraz zaangażowanie na rzecz firmy. Pracownicy postrzegani są w wymiarze strategicznym, a sama funkcja przybiera nazwę strategicznego zarządzania kadrami[5].

Koncepcja skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi zakłada współdziałanie kadr, komórek sztabowych i biurowych, twórczą pracę w zespołach projektowych; podkreśla duże znaczenie zdolności intelektualnych oraz innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie obszarem personalnym i praca z ludźmi rozwija się w kierunkach:

- konstruktywnej i produktywnej współpracy;
- formułowania celów i zadań usprawniających pracę;
- modernizacji systemów informacyjnych i motywacyjnych;
- racjonalnych rozwiązań i konsekwentnych wdrożeń;
- permanentnej edukacji w organizacji inteligentnej – uczącej się.

Efektywność zarządzania zależy od procesów kierowania ludźmi, zwłaszcza od stopnia, w jakim kierownicy mają świadomość i obowiązek przestrzegania zasady humanizacji interesów pracodawców i pracowników[6].

Szybkie zmiany w gospodarce zmuszają przedsiębiorstwa do podnoszenia siły konkurencyjnej. Reakcją na to jest m.in.:

- stworzenie wizji pomagającej zrozumieć sens wysiłków,
- opracowanie strategii przyczyniającej się do urzeczywistnienia nakreślonych celów,
- przejrzyste komunikowanie wizji pracownikom,
- zwiększenie samodzielności w działaniu jednostek i grup,
- ugruntowanie osiągnięć przed przyspieszeniem procesu zmian,
- adaptacja nowych zwyczajów w kulturze przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa nadal będą funkcjonować w poczuciu niepewności i konfrontacji z intensywną konkurencją. Najlepiej poradzą sobie te z nich, które potrafią łączyć pewną stabilność ze zmianami[7].

2. Wymagane kompetencje kierownicze

U podstaw efektywnego kierowania leżą określone rodzaje sprawności i umiejętności. Podstawowe to:

– umiejętności techniczne,
– umiejętności administracyjne,
– umiejętności interpersonalne, zwane psychologicznymi.

---

[5] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, s. 33.

[6] A. Sajkiewicz, op. cit., s. 28.

[7] Por. *Co trzeba brać pod uwagę przy wprowadzaniu zmian*, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 5, s. 43–44.

W dojrzałych organizacjach od kierownictwa wymaga się:
– zdolności do mobilizacji ludzi do pracy,
– umiejętności tworzenia nowych wartości,
– zdolności do pełnienia funkcji architekta społecznego.

Każdy przełożony, bez względu na jego hierarchiczne usytuowanie, powinien rozwijać swoje umiejętności przywódcze. Zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, gdy występuje konieczność szybkich zmian, niezbędny jest silny, operatywny przywódca, uwolniony od funkcjonujących wciąż jeszcze stereotypów w zarządzaniu. Niektóre spośród nich to:

- dzielenie ludzi i pracy według pełnionych ról i zadań,
- limitowanie przepływu informacji i komunikacji między ludźmi,
- ścisłe dostosowywanie zakresu odpowiedzialności do pełnionych funkcji,
- standaryzowanie celów, reguł postępowania, sposobów porównywania założeń i wyników[8].

Wymienione metody prowadzą skutecznie do stabilnej i rutynowej organizacji, ale nie sprzyjają zmianom niezbędnym na etapie transformacji. W procesie pracy ludzie kształtują nie tylko podmioty, ale także samych siebie. Praca wywiera wpływ nie tylko na kształtowanie się psychiki w skali rozwoju gatunku ludzkiego, lecz także oddziałuje na rozwój osobowości i bieg życia każdej jednostki. Praca powinna być wewnętrzną potrzebą, źródłem duchowego zadowolenia oraz rozwoju osobowości – twierdzi Pietrasiński[9].

Nowa orientacja każe widzieć pracowników nie jako siłę roboczą, ale ludzi czujących i myślących. Oznacza to potrzebę kształtowania odpowiednich relacji z nimi przełożonego. Ludzie stanowią przecież fundament firmy. Decydują o jej sukcesie. A sukces rodzi się w ich sercach i umysłach. Należy więc zadbać o jedno i o drugie – dowodzi L. Zbiegień-Maciąg[10].

Pracownicy wymagają przestrzegania znaczących dla klimatu pracy zasad:

- poszanowania godności pracowników,
- swobodnej wymiany informacji,
- odpowiedzialności za rozwój zawodowy,
- rozwijania inicjatywy pracowniczej w granicach usprawiedliwionego ryzyka,

---

[8] Por. *Stałe doskonalenie umiejętności przywódczych*, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 4, s. 28.

[9] Por Z. Pietrasiński, *Podstawy psychologii pracy*, WSiP, Warszawa 1975, s. 77.

[10] Por L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996, s. 15.

- stymulowania indywidualnych zdolności,
- zapewnienia wynagrodzenia i rozwoju na podstawie obiektywnych kryteriów.

Współczesne zarządzanie wskazuje na tendencje wzrostu zapotrzebowania na ludzi o cechach przywódczych. Takich, którzy ukazywać będą pracownikom sens ich wysiłku czy też procesu występujących zmian. Dale Carnegie formułuje w tej kwestii uniwersalną zasadę: „Podstawą wszelkich zachowań międzyludzkich musi być życzliwość. Na nic zdadzą się najlepsze sposoby zarządzania, jeśli człowiek ma niechętny stosunek do innych i wyraża wobec nich brak szacunku"[11]. Wiarygodny kierownik–przywódca daje także osobisty przykład swoim postępowaniem. Pracownicy stają się bardziej pewni siebie i krytyczni. Oczekują od zwierzchników jasno sprecyzowanych zadań i odpowiednich warunków do ich urzeczywistniania.

Bezpośredni przełożony pełni wiele znaczących dla firmy i pracowników funkcji[12]. Jest informatorem, a prowadząc formalne i nieformalne dyskusje z pracownikiem, stara się poznać i zrozumieć jego punkt widzenia. Pomaga zidentyfikować osobiste zdolności i zainteresowania, ocenić i określić warianty rozwoju zawodowego – realizując tym samym funkcję konsultanta. Występuje również w roli nauczyciela, ucząc wielu umiejętności związanych z wykonywaniem zadań, objaśniając cele organizacji i grupy pracowniczej. Bezpośredni przełożony pełni funkcję mentora, kiedy wspiera pracowników, służy przykładem udanych z punktu widzenia kariery zachowań. Dochodzi jeszcze rola pośrednika, która oznacza niesienie pomocy pracownikowi przy określaniu bariery uniemożliwiającej zmianę bieżącej sytuacji, poszukiwanie jej źródła, włączanie pracownika w system edukacji i rozwoju zawodowego.

Sposób postępowania kierownika w znacznym stopniu przyczynia się do sukcesu lub niepowodzeń firmy. Wielu z nich jednakże popełnia jeszcze błędy w zarządzaniu zasobem ludzkim, co w konsekwencji prowadzi do niepowodzeń, których przyczyna tkwi zwłaszcza w:

- zbyt autorytarnej postawie przełożonych,
- nieumiejętnym rozwiązywaniu problemów ludzkich,
- niewykorzystaniu możliwości pracy zespołowej,
- trudnościach związanych z przeniesieniem na inne stanowiska,
- akcentowaniu prestiżu wynikającego ze stanowiska, a nie z umiejętności,
- trudnościach z odrzuceniem niekorzystnych, utartych zwyczajów,
- traktowaniu kierowania ludźmi jako uciążliwej, drugorzędnej pracy,
- okazywaniu niechęci otoczeniu.

---

[11] D. Carnegie, *Jak zdobyć sobie przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Warszawa 1999.
[12] A. Zygierewicz, *Kierowanie karierą zamiast niewidzialnej ręki*. „Personel" 1998, nr 3.

3. Zachowania kierownicze a skuteczność oddziaływania

Przekonywanie o słuszności działania. Przełożony musi unikać sformułowań, które mogłyby blokować procesy zmian lub opóźniać zażegnanie kryzysu w organizacji. W jego kontaktach z ludźmi potrzebna jest naturalność i poczucie pewności siebie, zapewniające dawkę spokoju nawet w sytuacjach trudnych. Musi przyczyniać się do poszukiwania nowych możliwości, a nie narzekać na bezradność. Do sukcesów może poprowadzić ktoś przekonany, że warto podjąć próbę urzeczywistnienia określonych szans. Optymizm i wiarę w to musi przekazać załodze w sposób przekonujący. Niezbędne są do tego:

- swobodny dialog z pracownikami, wyzwalający inicjatywy,
- inspirowanie nowych pomysłów,
- ukształtowanie atmosfery entuzjazmu,
- akcentowanie ważności celów, argumentowanie.

Tylko przez dialog i pobudzenie aktywności pracowników można ukierunkować myślenie i działanie na pewne cele.

Przywództwo nie jest techniką zarządzania, lecz wiąże się z kształtowaniem własnej osobowości, dotyczy sfery emocjonalnej. Wymaga życzliwego stosunku do ludzi, wyrażanego umiejętnym wobec nich postępowaniem. Wymaga „wsłuchania się w ich głosy" i wspólnego poszukiwania rozwiązań. Przełożony nie może pozostawiać tych spraw do załatwiania innym osobom. Kierowanie ludźmi stanowi proces ciągłego, partycypacyjnego uczenia się.

Wyjaśnianie skomplikowanych problemów. Przełożony powinien dobrze rozumieć pewne abstrakcyjne koncepcje i strategie, aby móc je rozłożyć na konkretne elementy i umiejętnie wdrażać. Jak już wspomniano, konieczne to bywa w przypadku zachodzących zmian i potrzeby ukazywania nowych dróg rozwiązań. Musi zatem objaśniać cele i okazywać przekonanie, że zostaną one osiągnięte. Wiąże się to z wyjaśnieniem sposobu rozwiązań i udzieleniem w tym zakresie pomocy pracownikom. Istotne jest zatem zwracanie uwagi na nastroje jednostek i całych zespołów.

Kierownik zobowiązany jest do przekazywania poczucia sensu działania w firmie, podkreślania ważności wypełnianych ról, uzasadniając, że każdego dnia pracownicy współkształtują wizerunek swojego przedsiębiorstwa i mogą przyczyniać się do sukcesu i zadowolenia. Niezwykle zasadna w postawie przełożonego jest swoista równowaga między wyrażaniem uznania i krytyki w stosunkach międzyludzkich. Przesadzanie z krytyką tworzy napiętą atmosferę, nadmiar pochwał osłabia ich znaczenie, a kierownik nie jest traktowany zbyt serio. Należy więc zachować należytą proporcję między wyrażanym uznaniem a krytyką. Sugeruje się

w tym względzie wyrażanie proporcji 1:3. Warto jednak przypomnieć kierownikom, że do ich zadań należy świadome i umiejętne stosowanie sygnałów uznania, gdyż jest to jeden z niezbędnych czynników przywództwa[13].

Wpływ na dynamikę działania i poczucie bezpieczeństwa. Kierownik w aktywizowaniu pracowników nie może dopuszczać do niepotrzebnej eskalacji wysiłku. Nieustanne nawoływanie do wzmożonego wysiłku może z czasem doprowadzić do zobojętnienia pracowników. Zbyt małe wymagania natomiast mogą przyczyniać się do niepożądanej ociężałości.

„Nie wolno napinać łuku aż do momentu pęknięcia"[14]. Przełożony musi mieć czas na rozmowy z pracownikami, na zainteresowanie się ich problemami. Udowodniono, że każda minuta tak zainwestowanego czasu zwraca się wielokrotnie. W wielu przedsiębiorstwach prowadzone są zestandaryzowane rozmowy na temat umiejętności i osiągnięć pracownika.

Spotkania mogą zawierać także akcenty krytyczne, ale niezbędne są przy tym konstruktywne wypowiedzi, aby obie strony dialogu wyniosły z nich pozytywne odczucia. Przełożony powinien orientować się również, czy i dlaczego wzbudza krytyczne reakcje pracowników i korygować swoje postępowanie. Rozwój jego własnej osobowości pomoże mu przezwyciężać występujące bariery w kontaktach z ludźmi. Stąd konieczna wydaje się systematyczna analiza zachowań, obejmująca m.in. takie sfery:

1. Jak oceniam sam siebie, a jak widzą mnie pracownicy?
2. Jakie normy i wartości cenię najwyżej?
3. Jak reaguję na krytykę, opór i prowokację?
4. Czy potrafię rozwiązywać konflikty?
5. Jak się zachowuję w trudnych sytuacjach?
6. Kto przekazuje mi otwarcie i szczerze uwagi?

Tylko uczciwe odpowiedzi na tak sformułowane pytania pozwalają w świetle praktyki i teorii efektywnie kierować ludźmi.

Przechodzenie na nowy styl kierowania ludźmi nie jest łatwe, wymaga wiedzy, umiejętności i gotowości kreatywnego działania. Zapewnia jednakże szansę na urzeczywistnienie wizji nowych relacji z ludźmi i możliwości czerpania z nich potencjału kapitałowości.

Nagradzanie pracowników. Zarządzanie potencjałem ludzkim wymaga również odpowiedniego systemu osiągnięć i ich nagradzania. Zwłaszcza proces doskonalenia jakości daje szansę pracownikom na

---

[13] *Stałe doskonalenie swoich umiejętności przywódczych*, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 4, s. 31.

[14] Ibidem, s. 31.

szczególne zaangażowanie się w pracę. Wzmocnienie pozytywne, jakim jest uznanie i nagradzanie, staje się konieczne do podtrzymania osiągnięć i stałego doskonalenia poprzez aktywne uczestniczenie w rozwiązywaniu problemów.

Ludzie pracują z różnych powodów – dążą do osiągnięć, postępu, zdobycia uznania, są zainteresowani konkretną pracą lub po prostu pracują dla pieniędzy.

Występujące często obok siebie słowa – uznanie i nagroda – to jednak dwa odmienne pojęcia. Uznanie to sposób zachęcania do pracy poszczególnych osób lub grup poprzez akcentowanie ich osiągnięć. Doceniając dotychczasowy wkład, dostarcza się jednocześnie motywacji do dalszych wysiłków. Sposoby wyrażania uznania mogą być oficjalne i nieoficjalne. Oficjalne to np. prezentacja osiągnięć pracowników w pismach zarządu, publikacja pochwały w biuletynie firmowym, list z pochwałą lub podziękowaniem itp. Nieformalne sposoby to m.in. słowa podziękowania, gesty uznania, pochlebna uwaga wypowiedziana w obecności innych pracowników[15]. Drugi czynnik stymulujący aktywność i zaangażowanie pracowników to nagrody. Przyznawane są w formie świadczeń finansowych w zależności od osiąganych wyników, co – obok uznania – stanowi dalsze wzmocnienie pozytywne.

Zarówno uznanie, jak i nagroda dostarczają pracownikowi silnej motywacji. Oddziałują na poczucie własnej wartości i szacunek dla samych siebie. Mają również znaczenie społeczne, ze względu na innych pracowników. Sposób, w jaki pochwały i nagrody są postrzegane, udzielane i przyjmowane, jest istotną częścią procesu zmian dokonywanych dzięki procesowi zarządzania jakością.

Kierownicy w tym procesie odgrywają kluczową rolę. Skutecznie działający menedżerowie nie będą wykorzystywać swoich pracowników tylko dlatego, że są podwładnymi. Jedynie wygrana, w której każda z zainteresowanych osób uzyskuje to, na czym jej zależy, jest perspektywicznie słuszna.

Motywowanie i integracja. Motywowanie i integrowanie członków zespołu uznaje się obecnie za podstawowe umiejętności psychologiczne istotne w kierowaniu ludźmi.

Motywowanie jako konsekwencja oddziaływania na jednostkę jest bez wątpienia sztuką. To swoiste towarzyszenie człowiekowi w jego rozwoju poprzez poznawanie jego potrzeb, zainteresowań i pomoc w ich zaspokajaniu. Aby motywować innych, należy przede wszystkim zadbać o własną motywację. W praktyce zauważa się wprost proporcjonalną zależność między poziomem motywacji inspiratora a motywacją pracowni-

[15] Ibidem, s. 32.

ków. Zaleca się zainteresowanie sobą, wsłuchanie się w swoje potrzeby, zrozumienie tego, co naprawdę motywuje do działania. Jeśli chce się wyzwalać entuzjazm u innych, należy samemu być entuzjastycznym.

Motywowanie zajmuje ważne miejsce w procesie kierowania ludźmi. Jeśli kierujący chce ich pozyskać, musi poznać i stosować różnorodne instrumenty motywacyjne. Motywowanie w firmie nie może być traktowane doraźnie, jednorazowo lub jako zlepek metod czy luźno dobranych technik. Wymaga rozwiązań systemowych, przemyślanego planu działania, specjalistycznego przygotowania i zaangażowania ze strony całego kierownictwa. Składa się na to zarówno zestaw czynności organizacyjnych, jak i szeroko rozumiana edukacja. Opracowanie i wdrożenie skutecznego systemu motywacyjnego może zapewnić firmie powodzenie na dalsze lata, a ludziom dać satysfakcję i poczucie bezpieczeństwa. Umiejętne motywowanie sprzyja realizacji celów grupowych, zachęca do współpracy i współodpowiedzialności, integruje jednostki w zespole.

Wzrostowi motywacji służy również ocenianie pracowników. Ocena realizuje cele – korekcyjny, stabilizujący i rozwojowy. Dotyczy ona:

- odkrywania silnych i słabych stron pracownika;
- racjonalnego dostosowywania jednostki do stanowiska pracy;
- wytyczania ścieżek karier zawodowych;
- korygowania i modyfikowania organizacji;
- lepszego wykorzystania specjalistycznej wiedzy pracowników.

Sprawna organizacja komunikacji wewnętrznej należy do regularnych zadań kierownika. Polega nie tylko na szybkości i wielkości przekazywanych informacji – temu służą niewątpliwie nowoczesne środki techniczne. W każdej organizacji nadal jednak ważną rolę odgrywają bezpośrednie ludzkie rozmowy. Sposób kontaktowania się przełożonego z podwładnymi wpływa na atmosferę pracy, kształtuje zadowolenie, pobudza motywacyjność i efektywność pracowników. Dlatego dialog z pracownikiem powinien być starannie rozłożony, w zależności od celu, jaki poprzedza rozmowę. Jego jasne sformułowanie może m.in. sprzyjać:

– koncentracji uwagi na najważniejszych sprawach;
– uporządkowanemu i spokojnemu prowadzeniu rozmowy;
– dochodzeniu do konkretnych wyników lub consensusu.

Wynikiem dobrej komunikacji przełożonego z pracownikami jest zachowanie gradacji problemów w prowadzonych rozmowach. W praktycznym działaniu wyróżnia się następujące typy rozmów:

1) codzienne rozmowy z pracownikami, planowane lub spontaniczne, z inicjatywy przełożonego lub pracownika;

2) rozmowy mające na celu poradę lub wsparcie – pracownik osobiście pragnie omówić problem z kierownikiem, wyrażając swoje zaufanie do niego;

3) rozmowy w celu rozwiązania konkretnego problemu – są to problemy, które trudno omawiać w codziennych, przelotnych kontaktach;

4) rozmowy dotyczące realizacji podjętych działań – pomagają ustalić warunki i zakres działania jednostek w sytuacjach nietypowych;

5) rozmowy mające na celu przekazywanie tzw. złych wiadomości – dotyczyć mogą zmian stanowiska pracy, zwolnienia, negatywnych konsekwencji dla pracownika;

6) rozmowy ukierunkowane na rozwiązanie konfliktu – przełożony ma swój udział w konflikcie lub jest rozjemcą.

Warunkiem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji jest sprawność jej komunikacji wewnętrznej. Wymiana informacji to podstawa planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Zatem zarządzanie jest procesem informacyjnym, przyczynia się do sprawnego działania firmy.

Przez system informacyjny organizacji należy rozumieć sposób komunikowania się ludzi w instytucji, w warunkach określonego podziału pracy i rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych. Precyzyjna informacja to właściwość wiadomości lub sygnału, polegająca na zmniejszaniu niepewności co do stanu sytuacji lub do jej dalszego rozwoju. Jest najważniejszym składnikiem każdego systemu, wprowadza ład i porządek. Jest narzędziem sterowania i regulacji w systemie. W nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstwach informację uważa się za czwarty wymiar obok ziemi, pracy, kapitału – czyli czynnik produkcji[16].

Nowa filozofia przywódczej roli w organizacji. Na filozofię postępowania z ludźmi wpływa całokształt zachowania przywódcy zachęcającego pracowników do osiągnięć i uczestniczenia w postępowych zmianach. Przywódca stale musi szukać możliwości poprawienia czegoś zarówno w sferze strategii, jak i codziennej działalności. Winien dążyć do tego, by wszyscy pracownicy znali i rozumieli jego motywy, powinien jednoczenie posiadać wolę działania i umiejętność poszukiwania szans w sytuacjach zagrożenia. Ważną rolę odgrywa tu racjonalny optymizm połączony z dogłębną analizą konkretnej, trudnej sytuacji. We współczesnym zarządzaniu istotne są tzw. miękkie czynniki (*storey*). Współkształtują one orientację na stosunki między pracownikami i całą kulturą przedsiębiorstwa.

Model miękki uwzględnia złożoność problemów, opis zjawisk i ich analizę. Jest to podejście charakterystyczne dla tzw. szkoły harwardzkiej. Zakłada się w tym modelu, że potrzeby indywidualnych osób i potrzeby organizacji z reguły się nie pokrywają, ale organizacja musi dążyć do zrównoważenia tych potrzeb.

---

[16] J. Pene, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.

1. Zasoby ludzkie wymagają specyficznych środków działania, ponieważ ludzie mają uczucia i emocje i nie mogą być traktowani jak nieosobowe składniki organizacji.

2. Ludzie są twórczy i odpowiedzialni, więc można włączyć ich w proces kierowania partycypacyjnego i pozwolić czerpać korzyści z zaangażowania się w sprawy firmy.

3. W organizacji ważny jest klimat zgody.

4. Zobowiązania pracowników w stosunku do organizacji są traktowane poważnie, a dla ich prawidłowej realizacji ludzi informuje się szczegółowo o celach organizacji, wartościach, do których organizacja jest przywiązana, perspektywach itp.

5. Pracownicy są włączani w proces podejmowania decyzji związanych ze strukturą organizacji i sposobami wykonywania pracy oraz pozwala się im funkcjonować w tzw. grupach samosterujących.

6. Nie kwestionuje się roli organizacji pracowniczych, działających w obronie interesów pracowników, ale równocześnie egzekwuje się prawo do ścisłych relacji bezpośrednich pomiędzy kierownictwem a poszczególnymi pracownikami[17].

Doświadczenia wskazują, że do sukcesów firmy może doprowadzić tylko ktoś przekonany, że warto podjąć próbę urzeczywistnienia pewnych szans. Dobry kierownik–przywódca potrafi przekazać pozytywne nastawienie do podjętego zadania kierowanemu przez siebie zespołowi. Udaje mu się to jednak tylko wtedy, gdy podwładni potrafią uświadomić sobie zarówno swoje atuty, jak i słabości. Zastanawiają się także nad ich konsekwencjami. Jeżeli przełożeni dbają o dobrą komunikację z podwładnymi, to uzyskują w efekcie pożądany dialog i twórcze zaangażowanie w interesy firmy. Osobiste oddziaływanie na pracowników zależy jednak od tego, czy przełożony wywołuje wrażenie autentyczności i wiarygodności. Osiąga się to poprzez:

- stwarzanie warunków do swobodnego dialogu, który wyzwala inicjatywę;
- inspirowanie nowych pomysłów;
- kształtowanie atmosfery współdziałania i entuzjazmu, przez wczuwanie się w problemy podwładnych;
- podkreślanie ważności celów przez konsekwentne postępowanie i jasne argumenty[18].

Zainteresowanie rolą przywódczych osobowości w osiąganiu sukcesów w ostatnich latach leży zarówno w sferze zainteresowań teoretyków zarządzania, jak i pragmatyków. Wynika to ze zmian warunków działania przy zaostrzonej konkurencji międzynarodowej, wprowadzaniu nowych

---

[17] Por. „Personel", 1–15 marca 2000, s. 4.

[18] Por. *Stałe doskonalenie swoich umiejętności przywódczych...*, s. 29.

technologii informatycznych, reorganizacji i rosnącego znaczenia innowacji. Uwagę badaczy koncentrują zwłaszcza umiejętności interpersonalne kierownika zespołu, zwane także właściwościami psychologicznymi, gdyż dotyczą zdolności trafnego postrzegania ludzi oraz skutecznego działania w kontaktach z nimi. Można zaobserwować, że w miarę awansowania na wyższy szczebel kierowania rośnie znaczenie umiejętności konceptualnych, ale sprawności i kompetencje interpersonalne pozostają ważne na wszystkich szczeblach kierowania. Kompetencji interpersonalnych uczy się każdy kierownik w kontaktach z ludźmi, może je rozwijać i doskonalić. Nie wszyscy jednak posiadają w równym stopniu te umiejętności.

W zestawie cech, które pozytywnie wpływają na uzyskanie efektów kierowniczych, znaczące miejsce zajmuje empatia. Wielu teoretyków zarządzania uznaje nieodzowność posiadania empatii przez kierowników–przywódców[19]. Livingstone uważa również, że niektórych umiejętności trudno się nauczyć, gdyż są one dane człowiekowi przez naturę. Należą do nich takie, jak:

1. Potrzeba kierowania. Tylko człowiek, który chce wpływać na wyniki działalności innych i czerpie z tego zadowolenie, ma szansę zostać skutecznym kierownikiem.

2. Potrzeba władzy. Dobry kierownik odczuwa potrzebę wywierania wpływu na innych, wykorzystuje do tego własną wiedzę i umiejętności, na czym buduje w naturalny sposób swój autorytet (nie zaś na ważności zajmowanego stanowiska).

3. Zdolność do empatii. Skuteczny kierownik rozumie nieujawniane emocje innych członków organizacji i liczy się z ich emocjonalnymi reakcjami – jest to potrzebne do pozyskiwania ich współpracy i akceptacji własnych działań[20].

Współczesny kierownik–przywódca powinien operować w zarządzaniu kilkoma stylami. Wymaga tego konieczność dostosowywania się organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Im więcej stylów zarządzania znajdzie się w możliwościach zarządzającego, tym większa możliwość skutecznego spożytkowania twórczego potencjału zespołów pracowniczych. Umiejętność elastycznego doboru i stosowania zmiennych stylów to domena efektywnych przywódców. Wpływają oni na innych poprzez modyfikowanie postępowania, by osiągnąć możliwie najlepsze wyniki. Kierownik powinien zrozumieć przede wszystkim, jakie elementy inteligencji emocjonalnej stanowią podstawę danego stylu zarządzania. W ślad za tym powinien systematycznie rozwijać i umacniać pożądane cechy.

---

[19] Np. J. Sterling Livingstone w artykule: *Mit wykształconego kierownika,* Harward Business Review, 1971.

[20] Por. Personel 1–15 marca 2000, s. 5.

Współczesny pogląd na zarządzanie akcentuje dość wyraźnie zależności między stylem kierowania a atmosferą pracy i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa[21].

5. Rola inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu

Psychologia organizacji i zarządzania przypisuje duże znaczenie poziomowi inteligencji emocjonalnej w wypełnianiu funkcji kierowniczej. Przed ponad dziesięciu laty naukowcy rozpoczęli badania nad wpływem inteligencji emocjonalnej menedżerów na wyniki przedsiębiorstw lub ich działów. Stwierdzono, że szefowie, którzy dysponują zestawem silnie wyrobionych czynników inteligencji emocjonalnej, są o wiele efektywniejsi niż koledzy, którzy nie mają odpowiednich atutów. Umiejętności fachowe i talenty poznawcze okazują się istotne, ale inteligencja emocjonalna jest jeszcze dwa razy ważniejsza dla ludzi na kierowniczych stanowiskach[22].

W zmieniających się ustawicznie sytuacjach, znaczonych wzrastającymi wymogami wobec firm i oferowanych przez nie produktów lub usług, niezbędne staje się współzawodniczenie w jakości personelu. Dlatego poziom inteligencji emocjonalnej jest szczególnie istotny na stanowiskach kierowniczych, gdzie kształtuje się wizerunek firmy wśród pracowników. Poziom inteligencji emocjonalnej nie jest zdeterminowany genetycznie. Nie kształtuje się też we wczesnym dzieciństwie. Poziom inteligencji może zmieniać się przez całe życie w wyniku przeżywania nowych doświadczeń i uczenia się pewnych zachowań.

Pomiar inteligencji emocjonalnej jest utrudniony, gdyż nie ma godnej, wyczerpującej metody diagnostycznej. Wskazuje na to już sama definicja inteligencji emocjonalnej, interpretowanej jako zespół różnorodnych właściwości nieuchwytnych, jak: samoświadomość, empatia, wytrwałość czy umiejętności społeczne. Zmierzone mogą być tylko niektóre aspekty inteligencji emocjonalnej, jak np. optymizm. Zastosowanie odpowiednich testów psychologicznych pozwala przewidzieć, czy dana osoba będzie w pracy odnosić sukcesy, czy też będzie przeciętnym pracownikiem.

Jak zauważył amerykański psycholog H. Sardner, poza inteligencją wrodzoną istnieje również złożona inteligencja personalna. Z niej wywodzą się:

1) inteligencja interpersonalna, czyli zdolność rozumienia innych ludzi, tego, co nimi kieruje, jak pracują i jak pracować wspólnie z nimi;

---

[21] Por. Zarządzanie na Świecie 2000, nr 6, s. 13.

[22] *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, Zarządzanie na Świecie 2000, nr 6.

2) zdolność stwarzania dokładnego, odpowiadającego rzeczywistości modelu samego siebie i korzystania z tych doświadczeń dla skutecznego działania.

Istotą inteligencji interpersonalnej jest zdolność rozróżniania i właściwego reagowania na nastroje, temperamenty, motywacje i pragnienia innych osób. Warunkiem zaś samopoznania jest zrozumienie własnych uczuć i zdolności, ich rozróżnianie oraz poleganie na nich w kierowaniu swoim zachowaniem[23].

Inne definicje w interpretacji inteligencji emocjonalnej podkreślają takie cechy, jak:

- umiejętność panowania nad popędami i znajomość własnych emocji,
- rozpoznawanie emocji u innych i empatia,
- umiejętność motywowania siebie i innych,
- wytrwałość w dążeniu do celu i umiejętność odroczenia zaspokojenia potrzeby,
- umiejętność regulowania nastroju,
- pozytywne nastawienie,
- nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych związków z innymi.

Inteligencja emocjonalna ściśle wiąże się z niektórymi umiejętnościami poznawczymi i społecznymi. Zalicza się do nich przede wszystkim: prowadzenie przez jednostkę wewnętrznego dialogu jako sposobu radzenia sobie z własnymi uczuciami czy zachowaniami; odczytywanie i interpretowanie sygnałów społecznych; korzystanie z poszczególnych kroków procesu skutecznego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, a więc:

- panowanie nad impulsami,
- ustanawianie celów,
- dostrzeganie alternatywnych posunięć,
- przewidywanie skutków,
- rozumienie punktu widzenia innych,
- rozumienie norm zachowań,
- pozytywne nastawienie do życia,
- rozwijanie samoświadomości[24].

Poziom inteligencji emocjonalnej powinien być brany pod uwagę przede wszystkim w procesie pozyskiwania pracowników na tzw. stanowiska społeczne, gdzie dochodzi do kontaktów interpersonalnych. Jest on także ważny przy realizowaniu odpowiedzialnych funkcji kierowniczych. Osoby o wysokim poziomie tego typu inteligencji są świadome swych uczuć i nastrojów. Bywają niezależne i pewne siebie, cieszą się dobrym

---

[23] S. Celińska-Niecharz, *Emocjonalny potrafi więcej*, Personel , 16–31 maja 2000, nr 10, s. 24.

[24] Ibidem, s. 25.

zdrowiem psychicznym i mają pozytywny stosunek do życia. Nie wykazują skłonności do ciągłego przeżywania i intelektualizowania swoich zachowań. Osobami świadomymi własnych uczuć łatwiej jest skutecznie kierować, a i one same potrafią kierować innymi. Miękkie umiejętności związane z inteligencją emocjonalną mają ogromne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu.

W polskich warunkach coraz częściej uwzględnia się nie tylko poziom inteligencji ogólnej oraz doświadczenie i fachową wiedzę, ale w coraz większym stopniu właśnie inteligencję emocjonalną.

W gospodarce XXI wieku przedsiębiorstwa i inne instytucje społeczne powinny najbardziej cenić jedyny atut człowieka, którego nie można zautomatyzować, czyli przeżywanie emocji. Siła wyobraźni, tworzenie mitów i rytuałów, język dopuszczający emocje – wszystko to wywierać będzie duży wpływ na zaangażowanie w pracy. Zwłaszcza kierownicy z talentami przywódczymi będą mogli skutecznie wykorzystywać czynniki emocjonalne[25].

---

[25] Por. B. Krasna, *Den Wandel Vollziehen Change Management als Kernkompetenz*, Management 2000, nr 1/2.