

CZĘŚĆ II

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM NIEMATERIALNYM W ORGANIZACJI

– WYBRANE KONCEPCJE I PROBLEMY

Nowoczesne Systemy Zarządzania

KIEROWANIE PERSONELEM – UWARUNKOWANIA PSYCHOSPOŁECZNE I ORGANIZACYJNE

ZENON NOWAKOWSKI
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Wstęp

Zakres kompetencji współczesnego menedżera uzależniony jest przede wszystkim od funkcji i ról społeczno-zawodowych pełnionych przez niego w organizacji. Wiąże się to z uprawnieniami i obowiązkami kierowniczymi, których realizacja wymaga odpowiedniego przygotowania profesjonalnego. Sprawność zarządzania organizacją przejawia się w umiejętnym i zarazem efektywnym wykorzystaniu jej głównych zasobów dla osiągnięcia założonych przez nią celów i zadań. Wśród podstawowych zasobów, wzajemnie zintegrowanych ze sobą, wyróżniamy zasoby ludzkie, od jakości których racjonalne wykorzystanie pozostałych zasobów (tzn. finansowych, rzeczowych i informacyjnych) jest w pełni uzależnione. A zatem skuteczne i kreatywne kierowanie personelem organizacji decyduje w głównym stopniu o jej rozwoju i pozycji rynkowej.

W literaturze anglojęzycznej pojęcie „management” oznacza zarówno zarządzanie, jak i kierowanie. Stąd też w tłumaczeniu na język polski bywa ono zazwyczaj zamiennie używane przez wielu rodzimych teoretyków i praktyków zarządzania. Należy jednak nadmienić, że w tradycyjnym rozumieniu kierowanie w ujęciu wąskim posiada stricte podmiotowy charakter i przejawia się głównie w świadomym i celowym oddziaływaniu na ludzi i zespoły pracownicze.

Istnieje wiele sposobów rozumienia istoty kierowania ludźmi. Najczęściej utożsamia się je:

- z oddziaływaniem przełożonego na zachowanie podwładnych w związku z realizacją zadań i w ramach określonych organizacyjnymi przepisami (Kozmiński et al., 1996, s. 449);

- z procesem dobrowolnego lub wymuszonego ograniczenia swobody działań ludzi, realizowanym dla osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie (Czermiński et al., 1994, s. 21);
- z przewodem opartym na umiejętności nakłonienia ludzi do robienia tego, co uważają za niezbędne, uzyskując współpracę z ich dobrej woli, a nie przez niechętnie podporządkowanie się władzy kierownika (Penc, 2000, s. 55);
- ze sterowaniem zachowaniami zespołów ludzkich (Penc, 2000, s. 57);
- ze sztuką (naturalnie zasadzającą się na wiedzy) mobilizowania i pobudzania energii i inteligencji wszystkich przyczyniających się do wypełniania zadań organizacji oraz zapewnienia jej pomyślności i rozwoju, a jednostkom i grupom pracującym stwarzania warunków osiągnięcia sukcesu i satysfakcji (Penc, 2000, s. 55).

Przedstawione poglądy na temat istoty kierowania wskazują, że jest ono kategorią złożoną i jednocześnie zróżnicowaną zarówno w sensie homonimicznym (interpretacyjnym), jak też synonimicznym (nazewniczym). Jednakże za wspólną cechę wszystkich wymienionych pojęć należy uznać ich podmiotowość, utożsamioną z szeroko pojętym zakresem przedsięwzięć realizowanych przez ludzi i adresowanych do ludzi.

Wydaje się, że prakseologiczny ogląd procesu kierowania ludźmi należałoby rozpocząć od analizy sytuacji kierowania, interpretowanej zazwyczaj jako „dynamiczny układ interakcji i transformacji między samym kierownikiem a podwładnymi i sytuacją działania” (Penc, 2000, s. 147). Wynika z tego, że na sytuację kierowania składają się: podmiot kierujący, inni ludzie stanowiący przedmiot oddziaływań kierowniczych oraz zadaniowy i organizacyjny kontekst współdziałania, włącznie z jego regułami. Możemy zatem przyjąć, że J. Pencem, że sytuację kierowania kształtują trzy zmienne, tzn.:

- pozycja i zakres władzy kierownika, uzależnione od formalnego statusu władzy kierowniczej, jak też osobowo-zawodowych przymiotów decydenta składających się na jego autorytet nieformalny;
- struktura zadania, która zależy od jakości i określoności celu działania zespołu, podporządkowanego priorytetom organizacji;
- gotowość grupy do poddania się wpływom kierownika, uzależniona m.in. od zaufania, sympatii, których udzielają podwładni swemu przełożonemu, stosunków panujących w grupie, włącznie z dojrzałością społeczno-zawodową członków grupy wyrażoną w chęci brania przez nich odpowiedzialności za realizowane zadania (Penc, 2000, s. 147).

W oparciu o wymienione składowe sytuacji kierowniczej możemy stwierdzić, że sprawność procesu kierowania, włącznie z wyborem stylów i metod oddziaływania na podwładnych, uzależniona jest przede wszystkim od uwarunkowań typu psychospołecznego, sytuacyjno-zadaniowego i strukturalno-organizacyjnego.

1. Uwarunkowania psychospołeczne

Każdy decydent powinien zdawać sobie sprawę, że wybór skutecznych stylów i metod kierowania podwładnymi uzależniony jest od wielu uwarunkowań i czynników natury psychologicznej oraz społeczno-zawodowej. R. Tannenbaum i W.H. Schmidt stwierdzili, że o sprawności kierowania decydują w znaczący sposób uwarunkowania podmiotowe, odniesione do sił tkwiących w osobowości kierownika i podwładnych. Do tych sił, tkwiących w kierowniku, zaliczyli:

- cechy osobowości, temperament, odporność na stres;
- preferowany i akceptowany system wartości;
- zaufanie do podwładnych;
- wrażliwość na działające czynniki sytuacyjne wraz ze zdolnością do zmiany stylu kierowania;
- wiedzę fachową i organizatorską, umiejętności kierownicze;
- postawę, aspiracje, motywację, potrzeby i nastawienia (Kozusznik, 1985, s. 44).

Natomiast zmienne wpływające na wybór stylu kierowania, utożsamione z cechami i zachowaniami podwładnych (dot. sił tkwiących w podwładnych), obejmują ich zdaniem:

- indywidualne cechy osobowości podwładnych;
- potrzeby niezależności i gotowość do ponoszenia odpowiedzialności;
- pragnienie współdziałania i zainteresowania problemem;
- identyfikację z celami organizacji;
- wiedzę i doświadczenie zawodowe (Kozusznik, 1985, s. 44).

Z kolei B. Wiernek, uwzględniając wyniki badań K. Davisa nad osobowością kierowników, do najważniejszych cech wywierających wpływ na sukces w kierowaniu zaliczył: inteligencję, dojrzałość społeczną i szerokie zainteresowania, wewnętrzną motywację i potrzebę osiągnięć oraz nastawienie (orientację) na ludzi (Wiernek et al., 1998, s. 71). A zatem osobowość decydenta determinuje również w sposób znaczący preferowany przez niego styl kierowania. Amerykański psycholog G.S. Sergie, odnosząc styl kierowania do osobowości przełożonego, wyróżnił:

- 1) styl osobisty – cechuje określony egocentryzm kierownika, który autorytatywnie podejmuje decyzje w przeświadczeniu o swojej nieomyślności, jest wymagający, żąda dyscypliny, zwiększa kontrolę i spójność organizacyjną, a jednocześnie jest zmienny w nastrojach i emocjonalnie angażuje się w ocenę swoich pracowników. Przy tym wszystkim jest tytanem pracy, rozsądza go energia i jest przedsiębiorczy;
- 2) styl impulsywny – jest pejoratywną odmianą stylu osobistego. Kierownik jest entuzjastą, człowiekiem o impulsywnej naturze, niezwykle kreatywnym, nie potrafi jednak konsekwentnie realizować swoich pomysłów. Zaniedbuje organizację podstawową, dobiera ludzi, kierując się entuzjazmem, przy wielu zaletach charakterologicznych wprowadza jednak chaos organizacyjny;

- 3) styl bezosobowy – cechuje się tym, że kierownik nie angażuje się emocjonalnie, reprezentuje postawę racjonalną o określonej skali powściągliwości i dystansu. Podział kompetencji jest ściśle określony, stopień decentralizacji jest wystarczający do odciążenia kierownika od decyzji operacyjnych, zaś proces podejmowania decyzji jest ściśle uwarunkowany. Instytucję cechuje określony stopień spoistości zapewniający sprawny obieg informacji;
- 4) styl zbiorowy – jest odpowiednikiem stylu demokratycznego. Kierownik jest jednym z członków grupy, pełen życzliwości, decyzje są podejmowane kolektywnie w wyniku dyskusji;
- 5) styl spokojny – jest wyrazem uporządkowanej i spokojnej natury kierownika. Podstawowymi cechami tego stylu są ład i spokój. Decyzje są podejmowane ze spokojem i rozważnie, przy ograniczonej kolegalności (Żukowski, 1998, s. 223).

Wybór stylu i metod kierowania zależy także od osobowości podwładnych oraz ich dojrzałości społeczno-zawodowej, rozumianej jako pragnienie osiągnięć, chęci brania na siebie odpowiedzialności. W tej sytuacji również bardzo ważne są kwalifikacje podwładnych zawierające w sobie wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe. P. Hersey i K. Blanchard w zależności od stopnia „dojrzałości” pracowników wyeksponowali cztery style kierowania, zaliczając do nich:

- styl autorytarny (niska „dojrzałość” podwładnych, stosowanie dyrektyw): podwładnych trzeba uczyć zadań oraz zapoznać z obowiązującymi procedurami i przepisami;
- styl integrujący (dojrzałość podwładnych od niskiej do umiarkowanej, wzrasta zaufanie kierownika do podwładnych): podwładni nauczyli się już swoich zadań, ale nie chcą jeszcze podejmować pełnej odpowiedzialności, kierownik powinien ich darzyć większym zaufaniem i zachęcać do większych wysiłków;
- styl partycypacyjny (dojrzałość pracowników od umiarkowanej do wysokiej, większa skłonność do przyjmowania odpowiedzialności): kierownik może zrezygnować ze stylu dyrektywnego, okazywać więcej życzliwości i udzielać poparcia, aby umocnić dążenia podwładnych do brania na siebie odpowiedzialności;
- styl delegujący (wysoka dojrzałość podwładnych, pracownicy są na „swoim”, nie potrzebują już dyrektyw od kierownika): kierownik deleguje uprawnienia na podwładnych, a sam ogranicza się do sporadycznej kontroli (Hersey et al., 1982, s. 152).

Przedstawione style i psychospołeczne uwarunkowania pracy decydenckiej wyraźnie potwierdzają, że sprawne kierowanie powinno stanowić wypadkową osobowości i kwalifikacji przełożonego oraz dojrzałości społeczno-zawodowej podwładnych.

Obecnie szczególnie eksponuje się przywódczy charakter kierowania, przeciwstawny przedmiotowemu (instrumentalnemu) traktowaniu podwładnych.

Od kierownika-przywódcy, w ramach preferowanych i akceptowanych przez niego wartości społeczno-zawodowych, wymaga się poszanowania godności podwładnego, jego kompetentności, pomysłowości, a także przyznania mu prawa do samodzielnego myślenia wyzwalającego aktywność i inicjatywę zawodową. Należy zaznaczyć, że wymienione właściwości podmiotowego traktowania podwładnych w procesie kierowania ściśle korespondują z istotą i podstawowymi założeniami przywództwa. W naukach o zarządzaniu *przywództwo* stanowi specyficzną formę kierowania, polegającą na: „...tworzeniu stanów emocjonalnych uczestników organizacji, skłaniających ich do zaangażowanego realizowania wraz z przywódcą celu, który on sformułował i do osiągnięcia którego ich pociąga siłą swojego oddziaływania, swoim autorytetem osobistym” (Czermiński et al., 1994, s. 37). Z treści przytoczonej definicji wynika, że przywódcze aspekty procesu kierowania wiążą się z jego psychospołeczną istotą. A zatem przywódczy charakter kierowania warunkowany jest:

- ścisłym związkiem procesu kierowania z przewodzeniem. Są to bowiem procesy, które powinny nawzajem się przenikać i w związku z tym skuteczne, właściwe kierowanie powinno być jednocześnie przewodzeniem;
- psychospołecznym wymiarem kierowania wskazującym na to, że po pierwsze kierowanie z psychologicznego punktu widzenia jest oddziaływaniem na osobowość podwładnego i zawsze wywołuje w niej większe lub mniejsze zmiany, po drugie proces kierowania realizowany jest w określonych sytuacjach społecznych, obejmujących całość stosunków i interakcji międzyludzkich charakterystycznych dla funkcjonowania organizacji i działania zespołowego;
- cechami i umiejętnościami przywódczymi kierownika, składającymi się na jego osobisty (nieformalny) autorytet, rozumiany jako zdolność zjednywania sobie zwolenników, wzbudzania podziwu, respektu i najczęściej gotowości do naśladowania. Jego źródłem są szczególne uzdolnienia, sprawności i osiągnięcia, a także rozległa i głęboka wiedza oraz zakres osobistego doświadczenia życiowego i zawodowego.

Wymienione prawidłowości, determinujące przywódczą istotę kierowania, rodzą określone implikacje natury normatywnej w sferze wymogów, postaw i zachowań adekwatnych dla kadry kierowniczej. Wydaje się, że również uniwersalne wymagania stawiane przed liderami życia społeczno-zawodowego powinny także współokreślać pożądany wizerunek współczesnego kierownika-przywódcy. A zatem, jak twierdzi J.C. Maxwell, cały świat potrzebuje przywódców, którzy:

- używają swoich wpływów we właściwym czasie i w słusznych sprawach;
- biorą na siebie nieco więcej odpowiedzialności i przypisują sobie nieco mniej zasług;
- skutecznie władają sobą, zanim podejmą próby władania innymi ludźmi;
- uparcie poszukują najlepszych rozwiązań, nie poprzestając na banalnych i powszechnie znanych;

- powiększają wartość kierowanych przez siebie organizacji i ludzi z nimi związanych;
- pracują dla dobra innych, a nie dla osobistych korzyści;
- kontrolują siebie umysłem, a innych – sercem;
- znają drogę, podążają nią i wskazują ją innym;
- inspirują i motywują, zamiast upokarzać i manipulować;
- żyją z ludźmi, by poznać ich problemy, i zwracają się do swojego Boga, by znaleźć ich rozwiązania;
- zdają sobie sprawę, że ich postawy są ważniejsze niż zajmowane stanowiska;
- kształtują opinię, zamiast kierować się wynikami sondaży;
- wiedzą, że kierowane przez nich instytucje są odbiciem ich charakterów;
- nigdy nie stawiają siebie ponad innymi, z wyjątkiem dźwigania odpowiedzialności;
- zachowują się równie uczciwie w małych i wielkich sprawach;
- sami dyscyplinują się tak, że inni nie muszą narzucać im dyscypliny;
- potrafią przekształcić przeciwności w sukcesy;
- kierują się wskazaniem moralnej busoli pokazującej właściwy kierunek bez względu na okoliczności (Kuc, 1998, s. 327).

Należy również wspomnieć, że obecnie coraz większą popularność zyskuje teoria przywództwa sytuacyjnego oparta na inteligencji praktycznej. Oznacza to, że skuteczny lider to taki, który umie dostosować swój styl i metody działania do konkretnych, realnych, często zmieniających się warunków. A więc o sposobie sprawowania przywództwa decydują różnorodne czynniki, do których możemy zaliczyć m.in.:

- formalną pozycję lidera w organizacji – im jest ona wyższa, tym łatwiej akceptowana jest jego dominacja;
- rangę i ciężar gatunkowy realizowanych celów i wykonywanych zadań;
- stosunki pomiędzy liderem a pracownikami – im są one lepsze, tym łatwiej jest kierować podwładnymi;
- stopień społeczno-zawodowej dojrzałości podwładnych, tzn. ich kompetencje, zaangażowanie i chęć brania odpowiedzialności za realizację zadań, etap rozwoju, na którym się znajdują jako grupa współpracujących ze sobą ludzi.

Wymienione uwarunkowania i czynniki wpływają w konsekwencji na dobór stylów przewodzenia, wśród których na szczególną uwagę, zdaniem autora niniejszej publikacji, zasługują:

- 1) styl kierujący – lider wyznacza cele i role, przygotowuje szczegółowe instrukcje i ściśle nadzoruje wykonanie zadań;
- 2) styl prowadzący – lider objaśnia cele i kierunki działań, nadal bezpośrednio kieruje ich realizacją, umożliwia jednakże wyrażanie przez podwładnych swoich opinii i sugestii na temat podejmowanych decyzji;
- 3) styl wspierający – lider podejmuje decyzje wraz z podwładnymi, którzy będą je realizować, aktywnie ich słucha, okazuje wsparcie, podsuwa możliwe rozwiązania, pomaga skoordynować działalność zespołową;

- 4) styl delegujący – lider przekazuje kompetencje w zakresie podejmowania decyzji podwładnym (dot. ich uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności), natomiast sam ogranicza się do sporadycznych kontroli.

Aktualnie zachodzące zmiany w teorii i praktyce zarządzania uprawniają do przeświadczenia, że liderzy w swojej działalności kierowniczej powinni odchodzić od tradycyjnych stylów kierowania zasadzających się na 3 K (tj. komenderowaniu, kontrolowaniu, korygowaniu) na rzecz stylów przewodzenia preferujących formułę 3 W (tj. opartych na wspomaganiu, wiązaniu i wymaganiu).

2. Uwarunkowania sytuacyjno-zadaniowe

Kierowanie ludźmi odbywa się w zmiennych sytuacjach w czasie realizacji różnorodnych zadań. Wynika z tego, że nie ma uniwersalnego, „jedynie słusznego” stylu kierowania mogącego mieć zastosowanie w każdym realiach sytuacyjno-zadaniowych. Wymagany jest zatem relatywizm w podejściu do kierowania, oparty na stosowaniu zróżnicowanych metod i technik oddziaływania na podwładnych. Taki rodzaj kierowania nawiązuje do teorii zmiany, zakładającej, że kierowanie powinno być adekwatne do zmieniającego się otoczenia i jednocześnie dynamiczne. W ramach podejścia sytuacyjnego, preferującego przywódczy styl kierowania, A. Pochtowski wyróżnił i scharakteryzował następujące modele:

- model LPC Fiedlera;
- model ewolucyjny (dojrzałości) Herseya i Blancharda;
- model decyzyjny Vrooma, Yettona i Jago;
- model ścieżki do celu House’a i Evansa (Pochtowski, 2003, s. 220-229).

Nie sposób opisać wszystkich modeli kierowania opartych na założeniach teorii sytuacyjno-zadaniowej ze względu na ograniczenia edytorskie niniejszej publikacji. Dlatego też w dalszej części opracowania analizą objęto tylko te założenia wybranych koncepcji, które bezpośrednio nawiązują do determinantów sytuacyjnych i zadaniowych procesu kierowania.

Jednym z najbardziej znanych klasycznych modeli, którego założenia stanowią podstawę dla wielu późniejszych koncepcji interakcyjnego kierowania zespołami ludzkimi, jest wcześniej wymieniony w niniejszym opracowaniu model R. Tannenbauma i W.H. Schmidta. Autorzy tego modelu, oprócz analizy podmiotowych uwarunkowań skutecznego kierowania, zwrócili również uwagę na czynniki sytuacyjno-zadaniowe, od których uzależniony jest wybór stylów i metod kierowania, zaliczając do nich:

- a) cechy problemu, w postaci:
- ograniczeń czasowych;
 - rodzaju problemu;
 - wiedzy wymaganej do rozwiązania problemu;
 - wymagań informacyjnych;

b) cechy grupy roboczej, a wśród nich:

- doświadczenie w zakresie współpracy;
- zaufanie kierownika do jej możliwości realizacyjnych;
- spójność grupy.

Wydaje się również, że zmienność zadań, mająca determinować sposoby kierowania personelem, obejmuje nie tylko problemowe zróżnicowanie ich treści, lecz także stopień trudności, w oparciu o który możemy wyodrębnić zadania proste i złożone, twórcze i odtwórcze, tradycyjne i innowacyjne itd. W związku z tym, jak twierdzi N.M. Maier, najważniejszy w tej sytuacji jest wymiar jakości rozwiązania i wymiar zadowolenia, akceptacji pracowników: „W sytuacjach, gdy najważniejsza jest wysoka jakość wykonania, kierownik powinien decydować, stosując nakaz i przymus. W sytuacjach o szerokich możliwościach rozwiązań najważniejsza będzie akceptacja podwładnych, działanie grupowe pracowników. W sytuacji gdy oba czynniki są równie ważne, kierownik powinien wykazać się umiejętnością dyskusji, negocjacji i perswazji” (Kozusznik, 2005, s. 21). Następnym przykładem sytuacyjno-zadaniowego podejścia do efektywności stylu kierowania może być także propozycja B. Kozusznik, zawierająca postulat dostosowania stylu kierowania do poszczególnych etapów cyklu przygotowań zespołu pracowniczego do rozwiązania problemu, obejmujących:

- etap odczucia zmiany w otoczeniu zewnętrznym,
- etap dostarczania informacji o zmianie,
- etap zmiany sposobu funkcjonowania zespołu,
- etap przekazywania nowych produktów, usług do otoczenia (Kozusznik, 1985, s. 53).

Należy zaznaczyć, że problem zmienności sytuacji i zadań, od których uzależniony jest sposób kierowania podwładnymi, charakterystyczny jest również dla grupowych technik ukierunkowanych na poszerzanie i wzbogacanie pracy. Poszerzanie pracy (*job enlargement*) dotyczy zwiększenia liczby funkcji i zadań do wykonania przez pracownika. Technikę tę często łączy się z rotacją pracy (*job rotation*), w której podwładni przechodząc, w układzie poziomym, na kolejne stanowiska pracy, realizują nowe zadania, nabywają różnych umiejętności. Z kolei wzbogacenie pracy (*job enrichment*) polega na zwiększeniu kompetencji pracownika na konkretnym stanowisku pracy. W tej sytuacji podwładny może np. współuczestniczyć w formułowaniu celów i zadań do wykonania, mieć wpływ na sposób realizacji zadań, dokonać samokontroli i samooceny swojego działania, samodzielnie wprowadzić zmiany usprawniające proces pracy. Wymienione przedsięwzięcia, realizowane w ramach pionowego wycinka jednostki organizacyjnej, dotyczą wzbogacania głębi zadań zwiększających samodzielność pracowników.

Reasumując, można stwierdzić, że sytuacyjny charakter działań kierowniczych wymaga dużej inwencji ze strony przełożonych w doborze stylów i metod kierowania podległymi zespołami ludzkimi.

3. Uwarunkowania strukturalno-organizacyjne

Ten rodzaj uwarunkowań związany jest ze strukturą i hierarchicznym układem organizacji umożliwiającym kierownictwu formalne wywieranie wpływu na podległych pracowników. Rodzaj struktury organizacyjnej uzależniony jest najczęściej od:

- wielkości organizacji,
- realizowanych celów i zadań,
- złożoności wykonywanych prac,
- liczby i wielkości specjalistycznych jednostek organizacyjnych.

Wymienione elementy wraz z przyjętym rodzajem struktury organizacyjnej decydują w sposób zasadniczy o skuteczności procesu zarządzania całością zasobów danej instytucji. Mając na uwadze formalne aspekty sprawnego kierowania zespołami ludzkimi, do pozytywów i negatywów klasycznych schematów organizacyjnych L. Zbiegień-Maciąg zaliczyła:

- 1) W ramach schematu liniowego, występującego najczęściej w małych firmach:
 - a) głównymi zaletami są:
 - jasność podlegania i podporządkowania;
 - jasność w zakresie podejmowania decyzji, odpowiedzialności i kontroli;
 - możliwość samodzielności na każdym szczeblu władzy;
 - jasno widoczne drogi awansu;
 - szybki obieg informacji w układzie pionowym (odgórnym i oddolnym);
 - b) do głównych wad należą:
 - silne wyeksponowanie stanowisk kierowniczych, autorytetów formalnych;
 - brak wyeksponowania osób kompetentnych w razie zastępstw, nieprzewidzianych trudności;
 - pozbawienie inicjatywy decyzyjnej kierowników niższych szczebli, ponieważ inicjatywę w zakresie formalnego kierowania przejmują wyższe szczeble zarządzania organizacji;
 - przy bardzo wydłużonej strukturze liniowej (dot. struktury smukłej) może nastąpić wydłużenie przepływu informacji oraz ich zniekształcenie.
- 2) W ramach schematu funkcjonalnego (opartego na ściśle wyspecjalizowanych stanowiskach, funkcjach i czynnościach), gdzie każdy pracownik podlega kilku zwierzchnikom:
 - a) głównymi zaletami są:
 - wysoki stopień fachowości personelu kierowniczego, sprawującego bezpośredni nadzór nad pracownikami;
 - skuteczne wykorzystanie umiejętności ludzi, łatwy nadzór nad nimi;
 - w systemie podejmowania decyzji duża elastyczność i możliwość szybkiego korygowania błędów (krótka droga);
 - przekazywanie wysokiej jakości informacji pod względem merytorycznym, użytecznej dla podległych pracowników;

- b) do głównych wad należą:
- niezbyt wyraźnie określone kompetencje kierowników sprzyjające niejasnej („rozmytej”) odpowiedzialności za wykonywaną pracę przez podwładnych. W tej sytuacji mogą występować tzw. obszary niczyje, którymi nikt się nie zajmuje. Prowadzić to może w konsekwencji do konfliktów (sporów) pomiędzy kierownikami funkcjonalnymi a personelem;
 - trudność w koordynowaniu wszystkich czynności kierowniczych na szczeblu centralnym z uwagi na zróżnicowane podejście kierowników funkcjonalnych do rozwiązywania problemów. Wybór optymalnego rozwiązania wydłuża czas podjęcia ostatecznej decyzji, jeżeli taka jest wskazana, przez dyrektora naczelnego firmy.
- 3) W ramach schematu sztabowego (opartego na funkcjonowaniu sztabu, zespołu doradczego odpowiedzialnego za rozwiązywanie specjalistycznych, trudnych problemów), gdzie pracownicy sztabu z reguły nie są włączeni w liniowy system zarządzania i podlegają tylko głównemu szefowi:
- a) głównymi zaletami są:
- istnienie dobrze przygotowanych specjalistów z określonych dziedzin, zarówno pod względem teoretycznym, jak też praktycznym;
 - możliwość korzystania przez kadrę liniową i pracowników z pomocy ekspertów ze sztabu;
- b) do głównych wad należą:
- możliwość przerostu funkcji sztabu w strukturze zarządzania (idea „państwa w państwie”);
 - możliwość „oderwania” specjalistów od merytorycznych problemów rozwiązywanych w praktyce przez szeregowych pracowników firmy;
 - możliwość realizowania przez sztab własnych pomysłów z pominięciem drogi służbowej;
 - brak rotacji wśród osób tworzących sztab (zjawisko „skostnienia”);
 - brak formalnych uprawnień członków sztabu do sprawowania władzy w postaci nagradzania, karania szeregowych pracowników (Zbiegień-Maciąg et al., 1995, s. 19-25).

Należy również wspomnieć o tym, że coraz więcej podmiotów gospodarczych preferuje w swojej działalności nowoczesne rozwiązania organizacyjne. Przykładem tych rozwiązań mogą być m.in. organizacje o strukturze macierzowej, dywizjonalnej lub amorficznej.

Z charakterystyki wcześniej wymienionych struktur organizacyjnych wynika, że sprawne kierowanie personelem w dużej mierze uzależnione jest od rozpiętości kierowania wpływającej w konsekwencji na skuteczność systemu informacyjno-decyzyjnego organizacji. Rozpiętość kierowania, identyfikowana również z wielkością granic nadzoru, obejmuje liczbę jednostek organizacyjnych lub podwładnych bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi. Do podstawowych rodzajów rozpiętości kierowania możemy zaliczyć:

- formalną rozpiętość kierowania, czyli liczbę osób (podwładnych, komórek) formalnie bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi;
- rzeczywistą rozpiętość kierowania, obejmującą liczbę osób (podwładnych, komórek) rzeczywiście (realnie) bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi;
- potencjalną rozpiętość kierowania, na którą składa się liczba osób (podwładnych, komórek), jaką w danych okolicznościach może efektywnie bezpośrednio kierować jeden przełożony.

Zbyt wąska lub zbyt szeroka rozpiętość kierowania nie sprzyja efektywności pracy przełożonego, ponieważ niewykorzystywany jest w pełni jego potencjał kierowniczy, a ponadto może dojść do komplikacji procesów koordynacyjnych w procesie kierowania zespołami pracowniczymi. Dlatego też przyjęcie optymalnej rozpiętości kierowania, tzn. najbardziej pożądanej i racjonalnie uzasadnionej z punktu widzenia konkretnej organizacji, jest niezwykle istotne dla efektywnego wykorzystania posiadanych przez nią zasobów pracy. Rozpiętość kierowania wpływa również na skuteczność procesu decyzyjnego w kierowaniu ludźmi. Z kolei podejmowanie decyzji wymaga od przełożonego posiadania umiejętności w zakresie zarządzania informacją, tzn. jej pozyskiwania, przetwarzania i dystrybuowania. Aby proces informacyjno-decyzyjny był użyteczny dla kierowania podwładnymi, powinien, zdaniem A. Czermińskiego, opierać się na następujących zasadach:

- informacje muszą być dostosowane treścią i zakresem do potrzeb poszczególnych szczebli zarządzania; zapotrzebowanie na informacje wynika z zadań i funkcji odbiorcy;
- szybkość i częstotliwość informacji powinna zapewniać ich efektywne wykorzystanie w podejmowaniu decyzji;
- drogi przepływu powinny być dopasowane do struktury organizacyjnej, powinny także uwzględniać postulat przepływu najkrótszą drogą (Czermiński et al., 1994, s. 141).

A zatem sprawne kierowanie personelem wymaga użytecznych informacji stanowiących podstawę do ciągłego identyfikowania i rozwiązywania problemów organizacyjnych związanych z pracą.

Kultura organizacyjna to kolejny główny czynnik decydujący, obok władzy i struktur organizacyjnych, o skuteczności kierowania zespołami pracowniczymi. Bywa ona często utożsamiana z tzw. „osobowością” konkretnej organizacji i przejawia się zazwyczaj w wartościach wyznawanych przez pracowników, ich sądach, postawach i zachowaniach społeczno-zawodowych, a także w sposobie rozwiązywania przez nich problemów i realizowania zadań. Ch. Handy wyodrębnił cztery typy firm „o czystych” pierwiastkach kultur organizacyjnych (Thompson, 1990, s. 74). Są nimi:

- firmy zorientowane na władzę (kultura władzy lub stowarzyszenia);
- firmy zorientowane na spełnienie roli (kultura roli);
- firmy nastawione na zadania (kultura zadaniowa);
- firmy zorientowane na personel (kultura osobowa lub egzystencjalna).

Wymienione rodzaje kultur organizacyjnych wywierają niebagatelny wpływ na style i metody kierowania pracownikami w instytucjach, firmach je propagujących. Może to być zatem zarządzanie ukierunkowane na: zadania (kultura zadaniowa), ludzi (kultura osobowa/egzystencjalna), efekty (kultura władzy opartej na kompetencji) itd.

Podsumowanie

Konstatując, można stwierdzić, że efektywność kierowania zespołami ludzimi uzależniona jest od wielu czynników natury psychospołecznej i organizacyjnej. W związku z tym trudno jest mówić o uniwersalnych strategiach, stylach i metodach kierowania bez zwracania uwagi na okoliczności ich stosowania. Postulowaną elastyczność kierowania podwładnymi należy uznać za warunek konieczny do sprawnego funkcjonowania organizacji we współczesnych, złożonych realiach gospodarczych. Dlatego władzę kierowniczą trzeba nie tylko umiejętnie sprawować, należy się nią umieć dzielić, a także budować na porozumieniu ze współpracownikami. Sformułowane postulaty generują zapotrzebowanie na określone zasady (reguły) postępowania kierownika w pracy z ludźmi, do których możemy zaliczyć m.in.:

- zasadę podmiotowości, przejawiającą się w poszanowaniu podwładnych, tworzeniu atmosfery zaufania, respektowaniu ich praw pracowniczych, włącznie z prawem do twórczej inicjatywy w zakresie wykonywanej przez nich pracy;
- zasadę związku kierowania z przewodzeniem, kształtującą wśród podwładnych przeświadczenie o dominującej sile charakteru oraz intelektu przełożonego. Niniejsza zasada sprzyja kreowaniu autorytetu osobistego kierownika, emocjonalnie wiążącego podwładnych ze sprawowaną przez niego formalną władzą w organizacji;
- zasadę motywacji, preferującą nie tylko płacowe motywantory pracy, lecz także uwzględniającą stosowanie aktywizujących stylów, metod i technik kierowania podwładnymi w procesie pracy. Za istotne dla tejszy zasady możemy również uznać grupowe techniki organizacyjne ukierunkowane na poszerzanie i wzbogacanie zakresu pracy;
- zasadę indywidualizacji, uwzględniającą w pracy kierownika zróżnicowany sposób podejścia do poszczególnych podwładnych. Stosowanie niniejszej zasady uzależnione jest m.in. od poziomu dojrzałości społeczno-zawodowej poszczególnych pracowników oraz indywidualnych potrzeb współokreślających sens ich pracy;
- zasadę zespołowości, ukierunkowaną na współpracę w grupie w oparciu o wzajemną życzliwość, lojalność, uczciwość i sprawiedliwy podział zadań do realizacji. Właściwie działające grupy wpływają w konsekwencji na zasady współpracy w całej organizacji;

- zasadę sensownej skuteczności w komunikowaniu się z podwładnymi. Organizacyjne aspekty komunikowania oparte są głównie na przekazie i wymianie informacji w procesie pracy. Aby informacje przekazywane podwładnym były dla nich użyteczne (sensowne), powinny, zdaniem R.W. Griffina, charakteryzować się: dokładnością, aktualnością, kompletnością i odpowiedniością.

Wymienione w sposób wybiórczy zasady skutecznego kierowania nawiązują do optymistycznego poglądu na naturę ludzką A. Maslowa, mogącego stanowić swoiste resume niniejszej publikacji: „Natura ludzka jest niedoceniana. Człowiek ma wyższą naturę, która jest równie »instynktoidalna« jak niższa, i ta wyższa natura zawiera w sobie potrzebę wykonywania pełnej znaczenia pracy, potrzebę odpowiedzialności, twórczości, bycia szlachetnym i sprawiedliwym, potrzebę czynów wartościowych i preferowania dobrej roboty” (cyt. za Penc, 2000, s. 33).

STAFF MANAGEMENT – PSYCHOSOCIAL AND ORGANIZATIONAL CONDITIONS

Summary: The efficiency of the organization management is reflected in both skillful and effective use of its main resources for achieving its goals and objectives. Human resources are basic resources that interact with each other. The quality of the rational use of other resources (financial, material and informational) is fully dependent on human resources. Therefore, effective and creative management of human teams of the organization decides mainly upon its development and market position. As part of the systematic analysis of the content of the publication, there are covered conditions and factors that fundamentally affect the effectiveness of managerial work of subordinates, including the following:

- psychosocial conditions,
- situational and task conditions,
- structural and organizational conditions.

Keywords: management science, Human Resource Management, psychology of management, sociology of management

LITERATURA

- [1] CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R., 1994, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [2] HERSEY P., BLANCHARD K.H., 1982, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [3] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), 1996, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- [4] KOŹUSZNIK B., 1985, *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [5] KOŹUSZNIK B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.

- [6] KUC B.R., 1998, *Zarządzanie doskonale*, Wyd. „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa.
- [7] PENC J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- [8] POCZTOWSKI A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- [9] THOMPSON J.L., 1990, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman and Hall, London.
- [10] WIERNEK B. (red.), 1998, *Psychologia i socjologia zarządzania*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków.
- [11] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., PAWNIK W., 1995, *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*, Wyd. AGH, Kraków.
- [12] ŻUKOWSKI P., 1998, *Podstawy organizacji pracy i kierowania: próba kompleksowego ujęcia*, Wyd. Akademii Rolniczej, Szczecin.