

Techniki kierowania ludźmi

W niniejszym podrozdziale omówione zostaną zagadnienia związane z technikami kierowania zespołami ludzi w przedsiębiorstwach i organizacjach.

Styl kierowania można zdefiniować jako względnie trwałe i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to - osiągnięcia celów stojących przed organizacją. Potencjalny styl kierowania jest to indywidualny pogląd kierującego dotyczący tego, jakimi metodami powinien on oddziaływać na podwładnych. Rzeczywisty styl kierowania jest to styl potencjalny, który został skorygowany pod wpływem aktualnych celów postawionych przed kierownikiem oraz warunków, w których trzeba je będzie realizować.

W trakcie rozwoju myśli teoretycznej o kierowaniu ludźmi w organizacji oraz zebranych doświadczeń praktycznych sformułowano wiele technik zarządzania. Składają się na nie przepisy i reguły działania służące do kształtowania procesu zarządzania. Chodzi również o zalecenia, których przestrzeganie przez kierujących powinno im pomóc odnieść sukces w kierowaniu pracą innych członków organizacji. Jednak większość tych koncepcji ujmuje kwestie kierowania personelem w sposób uproszczony lub koncentruje się na wybranych aspektach kierowania ludźmi.

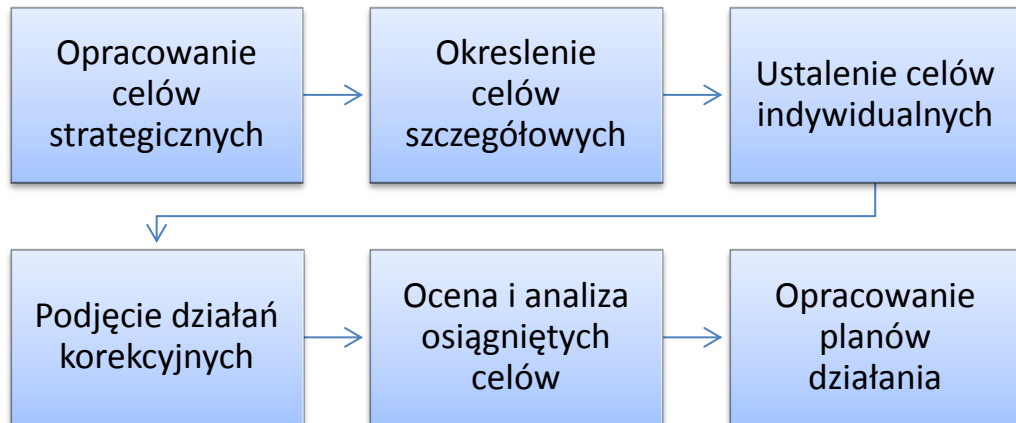
Wielu tym technikom brakuje operacjonalizacji, tj. podania zasad stosowania ich w praktyce oraz sformułowania warunków ich stosowania. Wśród opisanych w literaturze technik kierowania ludźmi warto wyróżnić — ze względu na kompleksowe ujęcie tego zagadnienia — technikę zarządzania przez cele oraz tzw. model harzburški⁴⁶.

Technika zarządzania przez cele (technika zarządzania przez określanie celów) polega na umożliwieniu pracownikom partycypowania w ustalaniu celów w ich obszarze działania oraz stworzeniu im określonej swobody w doborze sposobów i środków realizacji tych celów, których stopień osiągnięcia stanowi podstawę oceny ich rezultatów pracy.

Teorię zarządzania przez określenie celów przedstawiono na schemacie 1.

⁴⁶ J. Teczek, *Metody i techniki zarządzania*, Kraków 1993, s.14

Rysunek 1. Schemat procesu zarządzania przez określenie celów



Źródło: A.J. DuBrin, *Essentials of Management*, Ohio 1993, s. 35.

Do głównych celów tej techniki zarządzania należą:

- osiągnięcie celów organizacji przez umożliwienie pracownikom współdziałania w określaniu spełnianych przez nich zadań,
- ukierunkowywanie pracowników na osiągnięcie przyjętych celów oraz ich nagradzanie w zależności od stopnia osiągnięcia celów,
- mierzenie efektów pracy,
- identyfikacja problemów obniżających sprawność organizacji⁴⁷.

Technika zarządzania przez cele może w praktyce przybierać różne formy, mniej lub bardziej rozbudowane i uwzględniające specyfikę danej firmy. Punktem wyjścia w procesie zarządzania przez cele jest opracowanie planów strategicznych organizacji, określających m.in. misję firmy oraz główne cele strategiczne. Następnym etapem jest sformułowanie szczegółowych celów organizacyjnych, które powinny być funkcjonalne względem celów strategicznych i wspierać ich osiągnięcie oraz rozłożone na cele dla poszczególnych komórek organizacyjnych firmy. Zasadniczym elementem procesu zarządzania przez cele jest ustalanie celów indywidualnych, które muszą być zgodne z celami danej komórki organizacyjnej i z nadrzędnymi celami organizacji. Na tym etapie pracownicy lub zespoły pracownicze mogą zgłaszać swoje propozycje w sprawie ich wkładu w realizację celów organizacji, mogą również zgłaszać propozycje dotyczące ich rozwoju zawodowego lub innych aspektów wykonywanej pracy⁴⁸.

⁴⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie ... op. cit.*, s. 185

⁴⁸ W. Załęski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przez cele*, Bydgoszcz 1993, s. 32

Ustalenie celów indywidualnych następuje w drodze negocjacji między pracownikiem a przełożonym. Po uzgodnieniu celów przystępuje się do opracowania planów działania, zawierających sposoby i środki osiągnięcia uzgodnionych wcześniej celów, przy czym pracownikowi pozostawia się względnie duży zakres swobody. Ocena i analiza osiągniętych celów odbywa się systematycznie, w z góry ustalonych okresach, najczęściej kwartalnie lub półrocznie. Ocena jest połączona z analizą przyczyn określonego stopnia osiągnięcia celów. Na podstawie wspólnej analizy problemu przez przełożonego i podwładnego ustala się podjęcie działań korekcyjnych.

Bardzo ważną sprawą w technice zarządzania przez określanie celów jest umiejętne formułowanie celów, czyli przyszłych stanów rzeczy, na których osiągnięcie jest ukierunkowane odpowiednie działanie pracownika. Cele (zadania) powinny mieć dla wykonującej je osoby wartość, być realne i precyzyjnie sformułowane oraz dawać poczucie współautorstwa. Jest korzystne stosowanie mieszanki celów rutynowych i innowacyjnych oraz jest konieczna ich aktualizacja, w zależności od zmieniających się warunków ich realizacji⁴⁹.

Model harzburcki jest uważany za uniwersalną technikę kierowania ludźmi, przewidzianą do wykorzystania we wszystkich typach organizacji mających zhierarchizowane struktury, u której podstaw znajduje się obraz człowieka samodzielnego w myśleniu i w działaniu⁵⁰.

Jako główną zasadę w tym modelu przyjmuje się delegowanie odpowiedzialności, co w praktyce oznacza, że określone obszary zadaniowe powinny być przekazywane wraz z kompetencjami i osobistą odpowiedzialnością na niższe szczeble w hierarchii.

Przełożony, który jest odpowiedzialny za określony obszar zadaniowy, ponosi odpowiedzialność kierowniczą, a pracownik — odpowiedzialność za podejmowane przez siebie działania. Ogólne zalecenia kierownicze są ujęte w formie księgi organizacyjnej i obejmują:

- wyjaśnienie istoty kierowania współuczestniczącego,
- określenie delegowania odpowiedzialności jako istoty kierowania,
- obowiązki pracownika wobec przełożonego,
- obowiązki przełożonego wobec pracownika,
- odpowiedzialność kierowniczą i wykonawczą,

⁴⁹ J.W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, Warszawa, s. 54

⁵⁰ M.Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 204

- drogę służbową,
- nadzór i kontrolę,
- stosowanie krytyki i uznania,
- zasady informowania,
- zasady współpracy komórek liniowych i sztabowych,
- tworzenie grup i ich funkcjonowanie,
- zasady konsultacji,
- regulację skarg i zażaleń
- zasady stosowania środków dyscyplinujących.

Spośród innych technik kierowania ludźmi wymienia się m.in.:

1. **zarządzanie przez inspirację**, czyli przez przekazywanie wzorców zachowań, inspirowanie podwładnych;
2. **zarządzanie przez delegację**, czyli przez podział pracy, polegający na delegowaniu zadań, uprawnień i odpowiedzialności;
3. **zarządzanie przez wyjątki**, polegające na odciążeniu wyższych szczebli *zarządzania* z zadań rutynowych; niższe szczeble zajmują się typowymi zadaniami, wyższe szczeble koncentrują się głównie na sytuacjach nietypowych;
4. **zarządzanie przez motywację**, polegające na pobudzaniu pracowników oraz ich angażowaniu w sprawy firmy;
5. **zarządzanie przez współudział**, czyli przez przekazywanie podejmowania decyzji w dół hierarchii, informowanie personelu oraz wzmacnianie identyfikacji z firmą;
6. **zarządzanie przez wyniki osiągnięte w poszczególnych obszarach funkcjonalnych firmy**; wyniki te stanowią kryterium podejmowanych działań w procesie zarządzania⁵¹.

Dobór określonych technik kierowania ludźmi zależy od oceny ich skuteczności przez kierującego. U podstaw tej oceny znajdują się z kolei jego wyobrażenia i przekonania na temat natury ludzkiej, potrzeb pracowników, ich postaw wobec pracy, firmy, przełożonego i współpracowników. W ten sposób powstają uwarunkowane kulturowo wzorce pracownika, które kierujący mniej lub bardziej świadomie uwzględnia w praktyce kierowania.

⁵¹ J.Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001, s. 54-56