

# Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy  
Electronic Scientific Journal  
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 6 Issue 2 (2015) 33-41  
ISSN 2082-677X

## WPLYW MENEDŻERA NA EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW WE WSPÓLCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Michał Igielski**

### **Streszczenie**

W XXI wieku, w erze gospodarki opartej na wiedzy, trwałe sukcesy przedsiębiorstwa na rynku osiągnąć można przede wszystkim poprzez poprawę efektów uzyskiwanych przez pracujących w nim ludzi oraz rozwijanie zespołów i poszczególnych osób. Trzeba mieć też na uwadze, iż efektywność można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, wynikających z rozumianych przez nią efektów. W praktyce gospodarczej istnieje wiele terminów o podobnym znaczeniu: sprawność, skuteczność, produktywność, rentowność czy też ekonomiczność. Wszystkie jednak dążą do pomiaru efektywności, gdyż najczęściej definiuje się ją jako uzyskane efekty w odniesieniu do poniesionych kosztów - zależy to od postawionego przez przedsiębiorstwo celu. Trzeba też zrozumieć, iż nie można efektywności przypisać jednoznacznie jednemu działaniu, ponieważ jest to szereg czynności, które zmierzają do osiągnięcia, wyznaczonego przez przedsiębiorstwo celu. Dlatego też niezwykle ważni są w tym procesie ludzie (pracownicy), których efektywna praca przekłada się na efektywność całej firmy.

**Słowa kluczowe:** współczesny menedżer, efektywność pracowników, efektywność kierowania

### **Wstęp**

Powszechnie wiadomo, iż łączenie się ludzi w grupy w celu wykonywania pracy grupowej daje bardziej efektywne wyniki niż praca jednostki. Następstwem takiego działania jest pojawienie się naturalnej potrzeby kierowania, która ma wspierać wysiłki grupy i w konsekwencji doprowadzać do zrealizowania założonego celu.

Realizacja strategii firmy jest ściśle powiązana z kierowaniem ludźmi w niej pracujących i musi również uwzględniać konieczność rozwijania umiejętności współpracy oraz zarządzania najcenniejszym zasobem w przedsiębiorstwie jakim są ludzie. Współcześnie kierownicy muszą posiadać umiejętności zarządzania pracownikami także w warunkach różnorodności i niepewności otoczenia, gdyż funkcjonują na rynku, który trzeba stale zdobywać. Kierownicy chcący odnieść sukces na swoim stanowisku, powinni umieć motywować i pobudzać kreatywność wśród swoich podwładnych. Efektywne kierowanie to nie tylko pozyskanie

właściwych pracowników na odpowiednie stanowiska, ale także umiejętne kształtowanie ich karier i kierunków rozwoju oraz odpowiednie wynagradzanie, by zmotywowani do pracy, potrafili przystosowywać się do zachodzących zmian i odnajdywać nowe szybsze oraz skuteczniejsze sposoby działania. Kierowanie w organizacjach siłą rzeczy musi być efektywne, a jego sednem jest doprowadzenie do pożądanego stopnia realizacji celu.

Przedsiębiorstwo chcące poprawić swoją efektywność powinno zadać sobie pytanie jakie obszary efektywności go interesują, ponieważ ich określenie oznacza przeniesienie celów organizacji na konkretnych ludzi w niej pracujących. Należy przeanalizować jak pracownicy mogą przyczynić się do postawionego celu - jest to klasyczny przykład przechodzenia od ogółu do szczegółu. Organizacja wiedząc, że chce poprawić swoją efektywność, następnie określa obszar w którym ma to nastąpić, formułuje konkretny problem biznesowy, a następnie przenosi to na konkretnych pracowników. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest próba, na podstawie analizy dostępnych źródeł oraz obserwacji rynku, określenia wpływu poświadanych cech i umiejętności współczesnych menedżerów na efektywność pracy ich podwładnych.

## 1. Przedsiębiorstwo na rynku globalnym

Wraz ze wzrostem gospodarczym i rozwojem społecznym przedsiębiorstwa, jako systemy otwarte, prowadząc swoją działalność, muszą dostosować się do tychże zmian. Każda zmiana może być rozpatrywana dwójako: jako szansa lub zagrożenie. W zależności od czasu i stopnia reakcji na zmienność otoczenia poszczególne przedsiębiorstwa mogą wykorzystać tę sytuację jako dobry czas dla własnego rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana stanowi podstawę tworzenia innowacji<sup>1</sup>.

Nieustające procesy globalizacyjne na świecie prowadzą do rozrastania się gospodarki wiedzochłonnej. Traktują one wiedzę jako jedyny zasób strategiczny, nigdy niewystępujący w nadmiarze. Bezustanne poprawianie jakości i wprowadzanie innowacji do wytwarzanych wyrobów to cel, który umożliwi osiągnięcie przewagi we współzawodnictwie. Sukces odniosą te gospodarki, które<sup>2</sup>:

- poprawiają swoją biegłość w zastosowaniu nowej wiedzy i wykorzystują ją do wytworzenia konkurencyjnych wyrobów i usług na rynku;
- inwestują w badania naukowe i rozwój, a także w permanentne kształcenie kadry na poziomie wyższym i średnim, zapewniają odpowiednią motywację uzdolnionym osobom, aby osiągały wysoki poziom sprawności zawodowej.

Przedsiębiorstwo XXI wieku musi być koniecznie firmą, która postrzegana jest jako organizacja twórcza, co wiąże się z odpowiedzią na działania konkurencji. Nie muszą to być typowo twarde efekty działania, ale zdolność twórcza, czyli zdolność do tworzenia nowych idei, pomysłów, czy nawet nowego spojrzenia na znane już i istniejące idee. Do tego typu działań, do tego typu funkcjonalności niezbędne są działania postrzegane jako innowacje, decydujące o konkurencyjności firmy, zaś ich brak może stanowić – i najczęściej stanowi – zagrożenie dla jej rynku. Sama innowacja może przybierać różne kształty i formy, może też być nawet różnie postrzegana i rozumiana, w zależności od dziedziny wiedzy, w której funkcjonuje, a także od przedmiotu badań oraz celowi, któremu ma służyć, ale zawsze jej inicjatorem, a potem realizatorem, jest człowiek, będący pracownikiem danego przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Reasumując najważniejszym kapitałem w każdym przedsiębiorstwie powinni być ludzie. Ich wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz postawy i wartości stają się coraz bardziej

<sup>1</sup> A. Karaś, *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 20, nr 1/06, Tarnów, 2012, s.38.

<sup>2</sup> M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, WSEiP w Kielcach, Kielce, 2010, s. 86.

<sup>3</sup> S. Gomułka, *Innowacje i trwałość wzrostu polskiej gospodarki*, CH. Beck, Warszawa, 2005, s. 60.

istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Pracownik doceniony wnosi do firmy nie tylko powyższe elementy, ale także zaangażowanie w jej sprawy. Przedsiębiorstwo, które planuje odnieść sukces, winno dbać o swoje najcenniejsze aktywa, czyli o pracowników.

## 2. Cechy i umiejętności współczesnego menedżera

Współczesny menedżer to osoba, o odpowiednich predyspozycjach do pełnienia tego stanowiska, od której w dużej mierze zależy poziom zarządzania w przedsiębiorstwie. Powinien odznaczać się głęboką wiedzą z zakresu nowoczesnego zarządzania, ogólną inteligencją, intuicją i twórczą wyobraźnią. W obecnym świecie menedżerom stawia się coraz to nowsze wymagania, które muszą być wsparte ich nowymi umiejętnościami i właściwymi cechami, aby maksymalizować możliwości wynikające z wykorzystywania nowoczesnych technologii, a także wyprowadzać przedsiębiorstwo na drogę właściwego rozwoju.

Osoby piastujące te stanowiska powinny legitymować się jak największą ilością cech sprzyjających skutecznemu kierowaniu. To właśnie z cech kierownika wynika jego styl kierowania, a w rezultacie efektywność pracowników. Jedną z cech wyznaczającą profesjonalizm menedżera jest jego niezależność, rozumiana jako zdolność wykonywania zadań samodzielnie, według własnych założeń. Musi to być powiązane oczywiście z poczuciem odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki, a także lojalnością wobec podwładnych, którzy zaufali jego osobie, wiedzy i umiejętnościom.

Kolejną ważną cechą, odzwierciedlającą zachodzące zmiany, jest szeroko rozumiany obiektywizm kierownika, który przejawia się nie tylko w oddzielaniu sfery zawodowej od sfer działalności jednostki, ale także w relatywnej ocenie ludzi oraz sytuacji. Menedżer powinien być przykładem odpowiedzialności i uczciwości, inwencji twórczej, pracowitości i odwagi.

Menedżer musi także dążyć do rozwoju asertywności, kreatywności i przedsiębiorczości poprzez stałe poszukiwanie nowych informacji, spostrzeżeń oraz doświadczeń. Systematyczne analizowanie i wyciąganie wniosków z sytuacji, w których uczestniczył, a także koncentracja na swoich silnych stronach dostarczą mu poczucie siły, pewności i zadowolenia. Rozwój osobowości umożliwi mu także umiejętność przeciwdziałania stresowi, poprzez dobrą organizację pracy, optymistyczne nastawienie oraz aktywny wypoczynek.

Efektywne wypełnianie podstawowych funkcji kierowniczych uwarunkowane jest dysponowaniem przez kierownika konkretnymi umiejętnościami. H. Fayol wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Każda z tych umiejętności potrzebna jest kierownikowi, jednak w różnym stopniu, w zależności od zajmowanego przez niego szczebla. Umiejętności techniczne ułatwiające zrozumienie metod, technologii oraz sposobu działania urządzeń w przedsiębiorstwie - są najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania, podczas gdy na najwyższym szczeblu to umiejętności koncepcyjne odgrywają największe znaczenie. Polegają one na patrzeniu na organizację jako całość, dostrzeganiu zależności pomiędzy jej poszczególnymi częściami oraz otoczeniem. Umiejętności społeczne, choć ważne na każdym szczeblu, mają kluczowe znaczenie dla kierowników średniego szczebla, gdyż dotyczą nawiązywania kontaktu, rozumienia, empatii i motywacji zespołu<sup>4</sup>.

Powyższe umiejętności wymagają zdolności myślenia różnymi kategoriami i koordynacji realizacji działań. Są jednak umiejętności bardziej szczegółowo opisujące czego wymaga się dzisiaj od skutecznego menedżera. Przede wszystkim jest to umiejętność podejmowania trafnych decyzji. Wiąże się to przede wszystkim z dużą zmiennością otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, co skutkuje pojawianiem się coraz to nowszych problemów, które

<sup>4</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000, s.76.

menedżer musi rozwiązać. Decyzje menedżera powinny być oparte na racjonalności i odpowiedniej technice ją zwiększającej.

Bardzo dużą rolę w życiu człowieka odgrywa umiejętność komunikowania się, ponieważ większość celów realizujemy dzięki współpracy z innymi ludźmi. Umiejętność ta ma też istotne znaczenie w odgrywaniu ról kierowniczych przez menedżera, gdyż większość część czasu pracy spędza on na porozumiewaniu się z innymi osobami. Menedżer musi wziąć pod uwagę fakt, iż przekazywana przez niego informacja może zostać źle zrozumiana przez odbiorcę. Każdy komunikat składa się z czterech aspektów: rzeczowego dotyczącego przekazywanych informacji, autoprezentacji informującej o odczuciach nadawcy, informującego o stosunku nadawcy do odbiorcy i ich wzajemnych powiązaniach oraz apelu przekazującego informację o co nadawca chciałby prosić odbiorcę. Ważnym jest, by menedżer był wrażliwy na te cztery poziomy komunikacji ze strony ich nadawania jak i odbioru oraz by w procesie komunikacji nie dopuścił do powstania barier nieumiejętnego słuchania, przesadnego uogólniania lub oceniania rozmówcy, który powinien mieć poczucie wysłuchania i zrozumienia. Dobry menedżer powinien w procesie komunikacji odznaczać się aktywnym i empatycznym słuchaniem, umiejętnością krytyki oraz ustępowania, ale przede wszystkim powinien być szczery<sup>5</sup>.

Ludzie w organizacji powinni dążyć do realizacji jej celów, odgrywając przy tym bardzo ważną rolę. Aby jednak do tego dążyli muszą zostać odpowiednio zmotywowani do pracy przez swojego zwierzchnika. Stąd wyłania się kolejna umiejętność niezbędna w sylwetce skutecznego menedżera: umiejętność motywowania pracowników, czyli oddziaływania na nich w ten sposób, aby zachowywali się zgodnie z jego oczekiwaniami i przyczyniali się do realizacji celów organizacji. W tym celu niezbędna jest znajomość czynników jakie wpływają na zachowania podwładnych, ich postaw, roli kultury organizacyjnej oraz funkcji grup w firmie. Dzięki znajomości technik wywierania wpływu oraz zasad skutecznej motywacji menedżer jest w stanie wyegzekwować od pracowników zamierzony cel.

W codziennym życiu przedsiębiorstwa, w sferze stosunków międzyludzkich rzeczą naturalną jest pojawianie się konfliktów. Profesjonalny menedżer posiada wiedzę z tego obszaru i potrafi pokierować sytuacją konfliktową i jej rozwiązaniem, w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji. Konflikt jest sytuacją, w której występują co najmniej dwie strony, o odmiennych wyobrażeniach o otaczającym je świecie, w którym to jedna strona postrzega zmianę jako korzystną dla siebie a inna nie, a obie zaś mogą przez swoje zachowanie doprowadzić do jej innego przebiegu. Człowiek w sytuacji konfliktowej poddaje się zniekształceniu procesu poznawczego, co prowadzi do braku racjonalności w jego postępowaniu, a w miarę rozwoju konfliktu do większej reakcji emocjonalnej. Menedżer dysponując różnymi technikami i stylami rozwiązywania konfliktów powinien wybierać najbardziej efektywny w danej sytuacji, który najczęściej powinien być nastawiony na współpracę. Każda ze stron powinna wyjść z konfliktu z poczuciem, że coś zyskała, ponieważ tylko uwzględnienie interesów członków konfliktu może trwale go rozwiązać.

Przedsiębiorstwo jako arena nieustannych przetargów, negocjacji i gier skłania menedżera do umiejętnego negocjowania w celu uzyskiwania porozumienia i kooperacji. Jako dobry negocjator powinien odznaczać się asertywnością, kreatywnością, umiejętnością argumentowania, ustępowania oraz konstruktywnego krytykowania. Skuteczny negocjator posiada wrodzony talent, ale musi on być poparty wiedzą na temat zasad negocjowania, taktyk oraz strategii negocjacyjnych.

Każde przedsiębiorstwo musi dostosować się do możliwości oraz ograniczeń otoczenia, by móc egzystować i rozwijać się. Jednak zarządzanie bieżącą działalnością mimo iż jest sprawą pierwszorzędą nie jest wystarczające. Kierownik musi wybiegać w przyszłość, wykazać się przezornością strategiczną, oceniać stan obecny, a także jaki może być w przyszłości na tle

---

<sup>5</sup> K. Kanfel, *Komunikacja społeczna w organizacji*, Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Kadr Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom, 1996, s. 23-25.

rozwijającej się konkurencji. Dlatego też kolejną istotną kompetencją dobrego menedżera jest umiejętność tworzenia przyszłości firmy. Posiadanie strategii i planu działania, określających poprawy i usprawnienia, formułowanie strategii marketingowej, leżą u podstaw każdego skutecznego zarządzania.

Oprócz wyżej wymienionych umiejętności jest sprawą oczywistą, iż dobry menedżer powinien dbać o doskonalenie kultury, wizerunku i reputacji firmy. Powinien też dążyć do własnego ciągłego samodoskonalenia i kreowania kariery, być osobą przedsiębiorczą, pomysłową i inteligentną. Wykazywać się zaangażowaniem i determinacją w dążeniu do celu. Skuteczny menedżer powinien być przywódcą, który potrafi poprowadzić swoich podwładnych we właściwym kierunku.

Obowiązkiem menedżera jest tworzenie sukcesu, ponieważ jest on profesjonalnie przygotowany do pełnienia funkcji zarządzania. Dokonując selekcji celów firmy, rodzajów i sposobu użycia środków prowadzących do ich osiągnięcia, nieustannie poszukuje okazji i ryzykuje, wprowadzając zmiany i udoskonalenia. Musi więc mieć odpowiednie umiejętności i wiedzę, aby osiągać właściwe rezultaty i rozwiązywać napotymane problemy w sposób sprawny, skuteczny i odpowiedzialny.

### 3. Efektywność pracowników w przedsiębiorstwie

Chcąc zwiększyć efektywność pracowników, przedsiębiorstwa muszą wyznaczyć obszar działalności pracownika w odniesieniu do swoich celów. Należy sprecyzować czy będzie on dotyczył jednostek organizacyjnych, zespołów czy też procesów biznesowych. A może też konkretnych osób na konkretnych stanowiskach? Jest to niezbędne w celu późniejszego rozliczenia pracowników z osiągniętych przez nich wyników, aby nie doszło do tak zwanego zjawiska rozproszenia odpowiedzialności. Następnym etapem, po przyporządkowaniu obszaru, jest określenie oczekiwań w tym zakresie, a więc określenie wymaganego poziomu wydajności czy też efektywności, gwarantującego osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Wyraża się to za pomocą konkretnych wskaźników przypisanych do poszczególnych osób, zespołów lub działów pod postacią sprecyzowanych danych, a najczęściej wielkości liczbowych. Sformułowanie takich wskaźników odbywa się po przeprowadzeniu wielu szczegółowych analiz w przedsiębiorstwie i nie zawsze jest łatwe. Ważne jest również aby wymagania stawiane pracownikom były realne, możliwe do osiągnięcia<sup>6</sup>.

Kiedy przedsiębiorstwo wie już, czego oczekuje od pracowników powinno zdiagnozować obecną sytuację w firmie. Należy dokonać analizy, gdzie obecnie się znajdujemy a gdzie chcemy dojść, by uzyskać obraz niezbędnych zmian. Dane do diagnozy obecnego stanu z reguły powinny być w posiadaniu firmy, która powinna nieustannie monitorować wszystkie możliwe wskaźniki swego funkcjonowania. Jeżeli jednak jest inaczej konieczne w tym celu będzie ich uzyskanie za pomocą podstawowych metod i narzędzi zbierania danych takich jak wywiady indywidualne oraz grupowe, obserwacja pracy, spotkania warsztatowe i grupy fokusowe, a także analiza dokumentów i wewnętrznych materiałów oraz ankiet i kwestionariuszy. Po dokonaniu porównania stanów pożądanego z rzeczywistym powstaje rozbieżność (zwana także luką), czyli oczywistym przedstawieniem tego, co należy zmienić. Lukę tą należy ocenić z punktu widzenia jej wielkości, ważności oraz pilności - im większe wartości przypisujemy danej luce w każdym z tych zakresów tym większy priorytet powinien być jej nadany. Jeżeli wartości te w każdym z zakresów przypisane luce są niskie, to należy

---

<sup>6</sup> G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013, s. 57-65.

zastanowić się czy w ogóle warto się nią zajmować. Po określeniu luk należy dokonać podsumowania i określić stojące przed przedsiębiorstwem zadania<sup>7</sup>.

Na końcu przedsiębiorstwo powinno także dokonać analizy przyczyn, czyli zastanowić się co mogło być powodem odchylenia stanu rzeczywistego od pożądanego, jakie mogą być źródła zaistniałych problemów. By móc wyciągnąć racjonalne wnioski, przyczyn należy doszukiwać się w różnorodnych obszarach firmy. Trudności mogą wiązać się z obszarem zasobów, których może być zbyt mało lub być niewłaściwe dobranymi do wykonywanej pracy. Mogą także pochodzić z obszaru struktury i procesów, w którym to mogło dojść do braku jasno przypisanych obowiązków i odpowiedzialności czy też złego podziału pracy. Przyczyn można doszukiwać się także w obszarze informacji, gdzie zabrakło analizy danych czy też pojawiła się niespójna polityka informacyjna. W obszarze wiedzy i kompetencji, mimo iż rzadko jest to główną przyczyną, także mogło dojść to takich sytuacji jak: brak usystematyzowanej i zrozumiałej polityki rozwojowej oraz zdefiniowanych ścieżek rozwoju kompetencji i kariery. Kolejnym obszarem, w którym można doszukiwać się przyczyn niedociągnięć jest obszar motywacji, w którym mogło dojść do zaniedbań poprzez takie sytuacje jak: niejasna polityka wynagrodzeń, brak powiązania poziomu płac z efektywnością lub brak możliwości lub czytelnych zasad awansu. Ostatnim obszarem jest jakość życia, a więc złe warunki socjalne dla pracowników czy też słaba opieka zdrowotna, brak wsparcia w długotrwałych okresach chorobowych, niska stabilizacja pracy bądź też zwyczajnie nadmierne obciążenie pracą<sup>8</sup>.

Współcześni menedżerowie najczęściej wskazują uchybienia w obszarze wiedzy i kompetencji swych podwładnych, twierdząc iż to jest źródło wszelkich trudności w przedsiębiorstwie. Niestety konsekwencją takiego myślenia jest znikoma poprawa efektywności pracowników, a ponadto spada także ich motywacja, ponieważ mają oni prawo poczuć się niedouczonymi oraz niedocenionymi w organizacji. Często przyczyną takiego zachowania przez kierowników przedsiębiorstw jest chęć zrzucenia z siebie odpowiedzialności za niedociągnięcia w pozostałych aspektach pracy.

Reasumując, rozwój przedsiębiorstw jest możliwy tylko dzięki realizowaniu ich celów, poprzez zatrudnianie odpowiednich pracowników, na dobrze przygotowanych stanowiskach pracy i właściwym wykorzystaniu ich potencjału. Jednak aby móc to robić należy znać, dzięki pomiarowi, oraz sprawnie wykorzystywać efektywność swoich pracowników.

Mierzenie efektywności w przedsiębiorstwie najczęściej sprowadza się do mierzenia jego efektywności jako całości, na podstawie wskaźników, które opierają się na finansach, z ewentualnym odniesieniem do poszczególnych działów. Ich pomiar jest niezbędny do uzyskania informacji na temat rozwoju firmy i zbadaniu czy zmierza on we właściwym kierunku. Znajomość wskaźników pomiarów efektywności jest nieodłącznym elementem w zarządzaniu, którą musi posiadać każdy kierownik. Ich wyliczenie nie tylko odzwierciedla aktualną kondycję finansową przedsiębiorstwa, ale zakładając iż tworzą je ludzie, bez których istnienie nie byłoby możliwe, można stwierdzić, iż oddają one również obraz efektywności pracowników.

Głównym obszarem na którym bazują takie wskaźniki są finanse, które są również punktem odniesienia dla wskaźników z pozostałych obszarów. W powyższym zakresie bada się: przychody, zysk, rentowność firmy, dynamikę przychodów, wartość rynkową firmy, przychody w relacji do liczby zatrudnionych, rentowność klientów i produktów, koszty w porównaniu z konkurencją, koszty stałe i zmienne, straty, nakłady inwestycyjne, płynność finansową oraz zwrot z inwestycji. Wskaźniki efektywności można również wyliczać w zakresie rynku, czyli badania relacji z klientami, w zakresie procesów biznesowych oraz z perspektywy rozwoju i pracowników.

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 71-77.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 80.

Szczegółowy pomiar efektywności pracownika wiąże się z jego zachowaniem oraz wynikami pracy. Mierzy się ją za pomocą mierników, które zostały wyznaczone w formie celów. Mierniki te powinny być obiektywne i obserwowalne oraz oparte na ogólnie dostępnych danych, by mogły dobrze spełniać swoją rolę.

W polskich realiach najczęściej spotykaną metodą w tym zakresie jest zarządzanie przez efekty, które opiera ocenę efektywności pracowników na analizie liczby stopni w skali ocen. Metoda ta spotyka się z dużą krytyką i polega na ustaleniu skali ocen, która może przyjmować formę opisu behawioralnego lub po prostu stopni ocen, czy punktów decydujących o zakwalifikowaniu do poszczególnych grup każdego z pracowników. Takie oceny umożliwiają wygodne podsumowanie efektywności pod warunkiem, że są obiektywne i sprawiedliwe<sup>9</sup>.

W praktyce jednak najczęściej opierane są one na subiektywnych osądach, co powoduje, że metoda ta jest mało użyteczna. Dodatkowymi argumentami przeciwko jej stosowaniu jest zbyt duże uproszczenie osiągnięć pracownika przy użyciu pojedynczych ocen.

Na szczęście, współcześnie w pomiarze efektywności pracowników, menedżerom z pomocą przychodzi technologia oferująca profesjonalne narzędzia informatyczne, które nie tylko gwarantują wzrost przychodów firmy, ale przede wszystkim satysfakcję dla pracowników w niej zatrudnionych, co wpływa także na dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Firmy oferują kluczowe wskaźniki efektywności KPI (*Key Performance Indicators*) - jako kryterium skuteczności działań poszczególnych pracowników, określające na ile dana osoba zrealizowała postawione jej zadania oraz cele. Do oceny tej stosowana jest analiza wskaźnikowa, do której pomiaru służą specjalne systemy informatyczne<sup>10</sup>:

- *Reporting as a Service (RaaS)* - usługa oferująca przetwarzanie niesformatowanych danych, które dostarcza firma, na dane w postaci wskaźników efektywności, raportów, wykresów, kokpitów menedżerskich oraz innych specjalistycznych analiz dostarczających całościowego obrazu firmie;
- *SuccessFactors BizX* - usługa umożliwiająca budowanie funkcjonalnego połączenia pomiędzy strategią zasobów ludzkich a strategią biznesową przedsiębiorstwa, co pozwala na wykorzystanie potencjału personelu, przy optymalizacji jego wydajności do osiągania realnych celów biznesowych;
- *tHRive* - rozwiązanie to obejmuje kompleksowe oceny rocznych wyników pracowników uwzględniające różne techniki ich pomiaru do automatycznego wglądu przez menedżera.

Reasumując współcześnie istnieje wiele różnych rozbudowanych technologii, obejmujących również procesy zarządzania, które nie powinny być ignorowane przez kadry menedżerskie. Współcześni kierownicy powinni iść zatem z duchem czasu, rozwijać się i korzystać z dobrodziejstw XXI wieku. Dzięki wykorzystaniu powyższych rozwiązań menedżer ma możliwość określenia i zmierzenia wydajności każdego pracownika i właściwie nim zarządzając zwiększyć jego efektywność pracy.

## Zakończenie

Biorąc pod uwagę czynnik ludzki w procesie podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa, to podstawowym warunkiem tego procesu jest zapewnienie pracownikom odpowiedniej motywacji, czyli wpływanie na nich w taki sposób by zachowywali się zgodnie z oczekiwaniami. W takim kontekście efektywność można definiować już nie tylko jako relację uzyskanych efektów w stosunku do poniesionych nakładów, ale także jako coś więcej niż tylko korzyści ekonomiczne, odnoszone przez przedsiębiorstwo - także jako zaspokajanie potrzeb

<sup>9</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Kraków, 2007, s. 454.

<sup>10</sup> *Strategie Biznesu, Efektywność pracowników*, styczeń 2013, <http://www.experto24.pl/firma/zarządzanie-strategiczne/mierzenie-efektywnosci-pracownikow.html#.VLqPBC6oMTo> (17.03.2015r.)

pracowników. Trudno sprecyzować, którą z potrzeb pracowników należy zaspokajać w pierwszej kolejności, gdyż każdy człowiek jest indywidualną jednostką i odczuwa inne potrzeby i oczekiwania wobec swojej pracy. Kluczem jest aby pracownik odczuwał satysfakcję z wykonywanej pracy i chodź ta, niekoniecznie wiąże się z lepszą wydajnością pracownika to często wynika właśnie z dobrych efektów. Można więc sądzić, że dobrym kierunkiem działania w tym zakresie jest umożliwienie pracownikowi rozwoju jego potencjału intelektualnego, by wierzył, że może stać się tym, kim chce się stać<sup>11</sup>.

Kolejną ważną kwestią jest fakt, iż efektywne kierowanie winno opierać się na racjonalnych decyzjach, które kierownik podejmuje nie sam, lecz w konsultacji ze swoimi współpracownikami, dając odczuć im ich ważność oraz to, że mają oni wpływ na życie organizacji. Działania kierownika powinny nie tylko zapewniać przedsiębiorstwu korzystne efekty, ale także skupiać się na pobudzaniu i rozwoju osobowości swych podwładnych. Pomimo tego, iż podejmowanie decyzji to jedna z ważniejszych części procesu kierowania, to współczesny menedżer musi brać pod uwagę, iż jego podwładni odczuwają potrzebę uczestniczenia w procesie jej podejmowania, a on powinien im to umożliwić.

Warto też pamiętać, iż uzyskanie ludzkich zachowań prowadzących do wysokiej efektywności organizacji wymaga również, by stosunki przełożonego z podwładnymi sprzyjały zaspokajaniu potrzeb uczestników organizacji i rozwojowi ich osobowości. Efektywnym kierowaniem w takim ujęciu będzie styl kierowania zwany grupowo-partycypacyjnym, w którym ważne jest, by stosunki między ludźmi oparte były na zaufaniu, uznaniu dla innych, życzliwości oraz lojalności. Nie można też pominąć pełnego przepływu prawdziwych informacji zarówno w pionie jak i poziomie oraz gotowości do udzielenia autentycznych danych z jednej strony, a także otwartość na informacje oraz cudze opinie. W takiej sytuacji uprawnienia są zdecentralizowane, a problemy rozwiązywane grupowo na wszystkich szczeblach, zapewniając pracownikom maksymalną partycypację w podejmowaniu decyzji<sup>12</sup>.

Zdaniem autora niniejszego opracowania, tylko takie stosunki menedżera z pracownikami prowadzą do pozytywnych postaw, doskonałego przepływu informacji, wysokiej lojalności, a w rezultacie do zwiększenia efektywności obu stron. Nie można też określić jednego wzorcowego stylu kierowania, który można by uznać za efektywny, ale można ustalić jak wygląda efektywne kierowanie. Menedżer powinien wyrobić w sobie cechy, które sprzyjają osiągnięciu efektywności w organizacji, w każdym możliwym wymiarze i posiadać repertuar zachowań, potrafiąc przy tym dobrać najwłaściwsze do danej sytuacji.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002
3. *Efektywność pracowników. Strategie Biznes*, styczeń 2013, <http://www.experto24.pl/firma/zarzadzanie-strategiczne/mierzenie-efektywnosci-pracownikow.html#.VLqPBC6oMTo> (17.03.2015r.)
4. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013
5. Gomułka S., *Innowacje i trwałość wzrostu polskiej gospodarki*, C.H. Beck, Warszawa 2005
6. Kanfel K., *Komunikacja społeczna w organizacji*, Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Kadr Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom 1996

<sup>11</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Kraków, 2007, s. 210.

<sup>12</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, 2002, s. 207.



7. Karaś A., *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 20, nr 1/06, Tarnów 2012
8. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, WSEiP w Kielcach, Kielce 2010
9. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000

## INFLUENCE OF THE MANAGER ON THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES IN THE CONTEMPORARY ENTERPRISE

### Summary

In the 21st century, in the era of the economy based on the knowledge, on the market to achieve the permanent success of the enterprise it is possible above all by the improvement in effects get by people working in it and developing teams and individual persons. It is necessary to take into account also, that it is possible to consider the effectiveness from different points of view, resulting from effects understood by her. In practice economic many dates exist about the similar importance: the efficiency, the effectiveness, the productivity, the profitability or also a cost-effectiveness. All however effectivenesses are approaching the measurement, because she is most often defined as get effects with reference to incurred costs - it depends on the destination put forward by the enterprise. It is necessary also to understand, that it isn't possible to assign the effectiveness explicitly to one action, since it is sequence of duties which aim at the achievement, appointed by the enterprise of the purpose. Therefore in this process people are extremely important (for worker) which the effective work is transferring oneself to the effectiveness of the entire company

**Keywords:** contemporary manager, effectiveness of employees, effectiveness of the management

dr Michał Igielski  
Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
ul. Morska 81-87, 81-255 Gdynia  
m.igielski@wpit.am.gdynia.pl