

*Ewelina Senczyszyn**

ELEMENTY SPRAWNEGO DZIAŁANIA KADRY KIEROWNICZEJ W UKIERUNKOWYWANIU POŻĄDANYCH ZACHOWAŃ ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW

Z a r y s t r e ś c i: Rozwój kompetencji i umiejętności pracowników przedsiębiorstw jest kluczowym aspektem konkurencyjności, ponieważ wyspecjalizowana kadra może sprawnie realizować cele organizacji. Zrozumienie funkcji personalnych pozwala kierownikom wspierać rozwój osobowy. Z tego powodu, należy zapewnić narzędzia i metody wspierania rozwoju dostosowane do potrzeb pracowników i przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest zaprezentowanie elementów wsparcia rozwoju pracowników przez menedżerów oraz próba scharakteryzowania aspektów budowania relacji między pracownikiem a kierownikiem.

S ł o w a k l u c z o w e: kadra kierownicza, rozwój pracownika, organizacja.

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21; M54

WSTĘP

Rozwój zasobów ludzkich zyskuje coraz większe znaczenie, ponieważ pracownicy stają się zasobami strategicznymi. Inwestowanie w potencjał ludzki jest istotnym aspektem dla przedsiębiorstw, które chcą być kluczowymi graczami na rynku. Inwestycja ta jest dość kosztowna i długoterminowa, jednak może przynieść dużą wartość dodaną dla organizacji. W zależności od rodzaju struktury organizacyjnej, podmiotem który bezpośrednio może wpływać na rozwój pracowników jest kadra kierownicza. Zapewnienie jej odpowiednich narzędzi

* Adres do korespondencji: Ewelina Senczyszyn, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowiecka 27, 31-510 Kraków, e-mail: ewelinasenczyszyn@gmail.com;

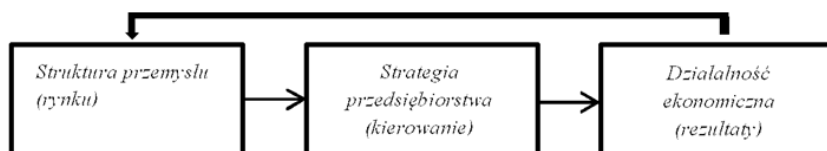
i metod ułatwi: realizację zadań, kontakty interpersonalne, podmiotowe traktowanie czy budowanie poczucia odpowiedzialności za działania podejmowane wobec siebie i innych. Kadra kierownicza powinna posiadać odpowiednie cechy, aby właściwie pełnić role przyjęte w organizacji. Specyfika przedsiębiorstw produkcyjnych jest szczególna, ponieważ globalizacja gospodarki powoduje wzrost konkurencyjności i zmianę oczekiwań klientów w stosunku do jakości wyrobów, co z kolei wiąże się z ciągłym podnoszeniem poziomu kompetencji pracowników, którzy zajmują się procesami produkcyjnymi.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Sprawne funkcjonowanie współczesnych organizacji jest niezbędnym aspektem konkurowania na rynku i osiągnięcia założonych celów. Osiągnięcie celów jest możliwe poprzez stosowanie systemowego podejścia w przedsiębiorstwie. Podejście systemowe w odniesieniu do sprawnego zarządzania organizacją oznacza przekształcenie elementów wejścia w elementy wyjścia które jednocześnie uwzględniają komplet zmiennych między innymi takich jak: kontekst organizacji, czyli jej historia, usytuowanie i środowisko, hierarchia, struktury organizacyjne (formalne i nieformalne), wielkość produkcji, kultura, technologia czy zatrudniony personel i wykonywane przez niego zadania. Biorąc pod uwagę aspekt rzeczowo – atrybutowy, organizacja jest takim typem systemu, którego powodzenie całości zależy od właściwego funkcjonowania poszczególnych elementów tak, aby osiągać założone cele [Kieżun, 1998, s. 26]. Celem lepszego zrozumienia podejścia do funkcji personalnych przedsiębiorstw, należy przedstawić wybrany model ich funkcjonowania na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Między strukturą rynku, strategią przedsiębiorstwa i działalnością organizacji istnieje współzależność a wszystkie te elementy nieustannie na siebie oddziałują (rysunek 1).

Rysunek 1. Model organizacji przemysłowej



Istotą prowadzenia przedsiębiorstwa produkcyjnego jest zaspokajanie wymagań klientów poprzez dostarczenie na rynek przetworzonych zasobów wytwórczych w postaci produktów i usług o satysfakcjonującej jakości, w danych czasie i cenie. Na wymagane wyniki produkcyjne wpływa wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Jednym z nich jest struktura zarządzania personelem i zatrudnianie wykwalifikowanej i skutecznej kadry kierowniczej [Rogowski, 2010, s.18].

W niniejszej publikacji odniesiono się głównie do aspektu sprawności organizacji jakim jest personel a szczególnie kadra kierownicza i wykonywane przez nią zadania mające na celu wspieranie podwładnych w działaniu i rozwijaniu się. Zadaniem kierownictwa jest efektywne osiąganie celów za pomocą właściwej strategii działania, odpowiednich struktur organizacyjnych i stosowania systemów motywacyjnych. Elementy te powinny być sformalizowane. W tabeli 1. przedstawiony został podział kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie przemysłowym ze względu na rodzaj podejmowanych decyzji.

Tabela 1. Szczeble hierarchiczne i typy podejmowania decyzji

Pozycja	Decyzje
Najwyższe kierownictwo	strategiczne
Kierownictwo pośrednie	taktyczne
Brygadziści (kierownik grupy)	operacyjne
Robotnik wyspecjalizowany	realizacyjne

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 32.

Zgodnie z tabelą, zadaniem najwyższego kierownictwa jest budowanie strategii przedsiębiorstwa oraz rozwiązywanie problemów ekonomicznych, technologicznych czy związanych z polityką zewnętrzną. Do zadań kierownictwa pośredniego szczebla należy operacyjne przygotowywanie działań strategicznych oraz nadzorowanie pracy wykonywanej przez podwładnych. Natomiast brygadziści jako szefowie grup wykonawczych są odpowiedzialni za poprawne wykonywanie pracy przez robotników, mimo że ich zakres odpowiedzialności jest ograniczony. Jednym z determinantów poprawnie wykonywanych działań jest odpowiednio przygotowany i funkcjonujący system motywacyjny. Powinien on być sformalizowany, jednak oddziałują na niego nieformalne relacje między

kadram i pracownikami, co tworzy tzw. realną strukturę organizacyjną będącą połączeniem zachowań formalnych i nieformalnych. Struktura nieformalna może dotyczyć więzi służbowych, funkcjonalnych, technicznych, sposobów działania czy procesów wykonywanej pracy [Kieżun, 1998, s. 33, 303].

CECHY KADRY KIEROWNICZEJ

Kadra kierownicza pełni określone role w organizacji. W zależności od pozycji w strukturze i przyjętych kryteriów wyróżnia się: role zachowawcze i kreatywne (kryterium priorytetu zadań), role strategiczne i organizacyjne (kryterium zachowań rynkowych) i role interpersonalne i informacyjne (kryterium pełnienia funkcji kierowniczych) [Nogalski, Śniadecki, 1998, s. 86 – 89]. Dla potrzeb niniejszej publikacji najistotniejszymi z ról są role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne, ponieważ wykorzystywane są we współpracy z ludźmi. Kierownicy mogą pełnić jednocześnie kilka rodzajów ról.

Aby sprawnie przeprowadzać proces zarządzania i wspierania rozwoju pracowników, kierownik powinien posiadać niezbędne cechy i umiejętności [Pająk, 2003, s. 148 – 150; Griffin, 2007, s. 20 – 26]:

- przywództwo – osiągnięcie celów organizacji wraz z pracownikami i dzięki nim, motywowanie, inspirowanie, wspieranie,
- praca zespołowa – współpraca z członkami zespołu,
- zdecydowanie i pewność siebie – wykazywanie inicjatywy i konsekwencji działania,
- umiejętność negocjowania,
- pomysłowość – tworzenie nowych rozwiązań,
- niska reaktywność na stres – rozważne, zbalansowane reagowanie na trudności,
- komunikatywność – przekazywanie informacji w sposób prosty i zrozumiały oraz aktywne słuchanie,
- udzielanie informacji zwrotnej pracownikom – m.in. tłumaczenie swoich decyzji oraz wyjaśnienie, jeśli podejmowane są niepoprawne działania,
- umiejętność gospodarowania czasem – nadawanie priorytetów zadaniom.

Istotnym aspektem kierowania jest organizacja czasu pracy własnej kierownika. W skład paramentów wchodzi czas pracy w stosunku do nominalnego oraz czas przeznaczony na: konferencje i narady, kontakty z podwładnymi, naukę i doszktałanie, pracę koncepcyjną, pracę polityczno – społeczną, wykonywanie funkcji kontrolnych, a także liczba czynności wykonywanych w ciągu dnia pracy czy stopień planowości pracy własnej [Kieżun, 1978, s. 195 – 196].

Według Likerta istnieje zależność między efektami pracy a stylem zarządzania kadry kierowniczej (tabela 2). Zgodnie z zależnością opracowany został

tw. likertowski styl partycypacyjny, który zawiera najwięcej cech kierowania prowadzących do sprawnego osiągnięcia celów [Kieżun, 1998, s. 157].

Tabela 2. Style kierowania wg Likerta

Charakterystyka a styl	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Dbałość o personel	żadna	postawa paternalistyczna ¹	dbałość średnia	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony – podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje sugestie i opinie	decyzje konsultowane	partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, okazjonalne nagrody	system premiowania, obawy przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: B. Turgeon, *La Pratique du Management*, McGraw - Hill, Montreal. s. 317.

Aspektami towarzyszącymi zarządzaniu ludźmi są pojęcia władzy i autorytetu. Kadra kierownicza sprawuje władzę formalną, czyli ma ona możliwość decydowania o zachowaniu podlegających pracowników. W ujęciu klasycznym zaproponowanym przez Webera wyróżnia się trzy rodzaje władzy: tradycyjną, biurokratyczną i charyzmatyczną [Weber, 1944, s. 159]. Kwestia władzy ma istotne znaczenie w zarządzaniu ludźmi, ponieważ przekonanie pracowników o uprawnionym stosowaniu władzy może zmniejszać ich opór podczas egzekwowania wykonania poszczególnych zadań. Szczególną postacią władzy jest autorytet, czyli posiadanie wartości, które wzbudzają u pracowników powagę i uznanie [Stoner i inni, 1992, s. 342]. W związku z tym można zauważyć ideę przywództwa w kontekście struktury organizacyjnej. Przywódca jest to człowiek, który może wpływać na zachowanie innych nie wykorzystując do tego siły [Broniewska, 2013, s. 50]. Rola przywódcy może być w instytucji nieformalna i jest to wtedy lider, bądź formalna – kierownik. Nie każdy przywódca jest kierownikiem, tak jak nie każdy kierownik potrafi być przywódcą [Kozusznik, 2011, s. 149]. W celu zwiększenia sprawności organizacji, kierownicy powinni dążyć do przywództwa osobistego.

¹ Polegająca na ojcowskim stosunku do podwładnych [Kopaliński, 1999, s. 379].

UWARUNKOWANIA KARIERY ZAWODOWEJ

Kariera zawodowa jest to według A. Pocztowskiego sekwencja postaw i zachowań pracownika związanych z doświadczeniem zdobytym w pracy w toku życia. Plan ścieżki kariery jest sekwencją stanowisk zajmowanych w określonych czasie pod warunkiem wykonania pewnych zadań i osiągnięcia określonych wyników. Wybór ścieżki kariery zależy od celów, jakie wyznacza sobie pracownik. Stąd też wynikają odmienne orientacje na karierę zawodową. W literaturze wyróżnia się orientację na: awans, bezpieczeństwo, kreatywność, wykorzystanie umiejętności oraz autonomię. Orientacja na awans oznacza dążenie do osiągania coraz wyższych stanowisk w hierarchii organizacyjnej. Orientacja na bezpieczeństwo to utrzymanie posiadanego dotychczas stanowiska. Kolejnym rodzajem jest orientacja na kreatywność, pracownicy o takiej orientacji dążą do wykonywania pracy, w której mogą inicjować i tworzyć nowe rozwiązania. Następny model to orientacja na wykorzystywanie umiejętności, czyli realizacja celów przez osoby nastawione na wykorzystywanie swoich umiejętności. Do ostatniej grupy należą osoby zorientowane na autonomię, czyli swobodę i samodzielność wykonywanej pracy [Pocztowski, 2007, s. 343 – 344].

W zależności od orientacji wobec kariery, pracownicy wykazują określone zachowania związane z rozwojem swoich umiejętności i nabywania nowych kompetencji. Organizacja powinna zapewnić narzędzia i metody do wspierania rozwoju pracowników, aby efektywniej osiągać zamierzone cele. Natomiast kadra kierownicza powinna być katalizatorem w przekazywaniu narzędzi pracownikom, co zgodnie z teorią Y pozwoli stworzyć warunki, w których cele pracowników są zbieżne z celami organizacji [Kozusznik, 2011, s. 40].

CZYNNIKI MOTYWACYJNE I KOMUNIKACJA

Motywacja ma bardzo duże znaczenie w rozwoju pracownika, ponieważ jej poczucie zwiększa koncentrację na zadaniach i wzbudza chęć do inicjowania i podejmowania działań. Według A. Stabryły motywacja została zdefiniowana jako *atrybut świadomości człowieka jako cechy uzasadniającej aktywizację działania lub jej zaniechanie* [Stabryła, 2001, s. 189].

W literaturze opracowanych zostało wiele teorii motywacji m.in. teoria Masłowa, Rossa A. Webbera czy ERP [Kozioł, 2002, s. 39 – 50]. Jedną z nich jest teoria zaprezentowana przez Fryderyka Herzberga [Harvard Business Review, 2012, s. 47]. Jest to tzw. teoria dwuczynnikowa. Herzberg stwierdził, że motywacja pracowników oparta jest na dwóch rodzajach czynników: motywatory (ich obecność wywołuje zadowolenie, lecz ich brak nie wywołuje niezadowolenia) oraz czynniki higieny (ich nieobecność wywołuje niezadowolenie, lecz

ich brak nie zawsze wywołuje zadowolenie). Przykłady zaprezentowane zostały w tabeli 3.

Tabela 3. Teoria dwuczynnikowa

Motywatory	Czynniki higieny
<ul style="list-style-type: none"> • osiągnięcia • uznanie • rozwój osobisty • treść pracy • odpowiedzialność i delegowanie zadań • awans 	<ul style="list-style-type: none"> • stosunki międzyludzkie • polityka firmy • płaca • nadzór techniczny • zarządzanie • bezpieczeństwo pracy • warunki pracy • życie osobiste

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie: w świetle socjologii i psychologii pracy*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 124.

Czynniki motywacyjne dzielą się na: płacowe czynniki finansowe, pozapłacowe czynniki finansowe, czynniki pozafinansowe. Czynniki płacowe to wynagrodzenie, które może być stałe lub uzależnione od wyniku pracy. Do czynników pozapłacowych należą czynniki wchodzące w skład systemu kafeteryjnego, czyli prywatna opieka medyczna, pomoc w edukacji, gadzety (telefon, laptop, samochód), bony, pożyczki firmowe, dodatkowe dni wolne, ubezpieczenia, posiłki. Trzecią grupę motywatorów stanowią czynniki pozafinansowe, tzw. bodźce niematerialne, czyli: awans, coaching, pochwała, rozwijająca treść pracy, delegowanie zadań, wyzwania, samodzielność pozytywne stosunki z przełożonymi i współpracownikami, elastyczny czas pracy itp. [Stabryła, 2001, s. 191].

Znajomość czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy jest pomocnym narzędziem dla kadry kierowniczej w rozpoznawaniu potrzeb pracowników, które dotyczą satysfakcji z pracy oraz podczas wprowadzania zmian w organizacji.

Niezwykle istotną rolę we współpracy kierownika z podwładnym ma sposób komunikowania się. Informacja jest dla kierownika zasobem, który umożliwia mu budowanie relacji ze współpracownikami, podwładnymi i otoczeniem zewnętrznym [Stabryła, Wawak, 2012, s. 76]. Wymiana informacji powinna być przeprowadzana w sposób jasny i zrozumiały. Pracownik powinien umieć wyrażać swoje obawy i trudności związane z wykonywaniem zadań, natomiast do

kierownika należy właściwie wyjaśnianie delegowanych zadań, podejmowanych decyzji czy podawanie informacji zwrotnej w przypadku niepoprawnego wykonania zadania lub nieodpowiedniej postawy pracownika.

DYSFUNKCJE W ORGANIZACJI PRACY KIEROWNICZEJ

W ramach omawiania tematu podejmowanych przez kadrę kierowniczą działań związanych z zarządzaniem ludźmi, należy również scharakteryzować negatywne skutki kierowania. Poprzez nieumiejętne wykorzystanie władzy lub brak umiejętności interpersonalnych kierownik może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Niewłaściwe działania mogą prowadzić m.in. do powstawania konfliktów lub innych negatywnych reakcji [Kieżun, 1978, s.130]. Do najczęściej spotykanych zagrożeń związanych z kierowaniem ludźmi należą: nadużywanie władzy i wpływu społecznego, korupcja, wykorzystywanie władzy, zmienność i nieprzewidywalność zachowania czy obniżanie wartości podwładnych.

Kierownicy, którzy mają silną potrzebę władzy, nie mają zahamowania przed wykorzystywaniem innych w celu uzyskania wartości dodanej dla siebie. Ponadto mogą oceniać pracę innych jako wykonaną gorzej niż w rzeczywistości czy celowo utrzymywać dystans, aby obniżyć pewność siebie podwładnych.

W przypadku występowania powyższych zachowań, pracownicy odczuwają dyskomfort, co oddziałuje na ich jakość pracy. Zaczynają oni bowiem bronić swojej autonomii i samopoczucia w pracy, a w związku z tym wykazywać zachowania w postaci: unikania osób zarządzających, sztucznego zdobywania aprobaty zwierzchników, poszukiwania wsparcia w grupach pracowniczych, podejmowania prób odzyskania autonomii, odwoływania się do autorytetu, np. grup, zrzeszeń pracowniczych czy nawet stosowanie gróźb [Kozusznik, 2011, 161 – 166]. Destrukcyjne zachowania kierownictwa mogą prowadzić do kształtowania się struktur nieformalnych wśród podwładnych a z kolei dla kadry mogą przyczyniać się do negatywnego oddziaływania na ich układ somatyczny czy autorytet mimo skuteczności podejmowanych działań. Należy zatem stosować techniki, które pozwolą osiągnąć skutecznie cele i uniknąć destruktywnego wpływu.

WYBRANE NARZĘDZIA WSPARCIA ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Formy wsparcia w rozwoju powinny być dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników. W literaturze opisanych zostało wiele narzędzi rozwoju, jednak na potrzeby niniejszej publikacji należy zwrócić uwagę na metody, które mogą być używane bezpośrednio przez kadrę kierowniczą. Do wybranych na-

rzędzi i metod wspierania pracownika przez kierownictwo należą: mentoring, coaching, delegowanie zadań, a także rotacja zadań czy zarządzanie przez cele i wyniki.

Pierwszym z narzędzi jest mentoring. Mentoring jest to długoterminowa relacja między mistrzem a uczniem (pracownikiem), która polega na rozwijaniu kompetencji i umiejętności ucznia poprzez przywództwo i stymulowanie do działania przez nauczyciela. Mentor jest to osoba poważana w organizacji, odnosząca duże sukcesy, mająca wpływ na rozwój firmy. Metoda mentoringu zawiera w sobie duże możliwości rozwoju, ponieważ jej rozważne stosowanie przynosi wiele korzyści dla organizacji takich jak: nabywanie nowych kompetencji przez pracowników, zapobieganie wypaleniu zawodowemu, zmniejszenie fluktuacji kadr, bezpieczne wdrażanie nowych koncepcji przy asekuracji mentora, która zmniejsza ryzyko niezgodności w procesie czy poczucie satysfakcji z posiadanej wiedzy [Sidor – Rządowska, 2016, s. 62]. Metoda mentoringu znajduje szczególne zastosowanie w zarządzaniu talentami w organizacji.

Coaching jest to sposób przekazywania wiedzy za pomocą współpracy coacha (trenera - partnera) i pracownika. Współpraca ta polega na wspólnym określaniu celów i zadań dla pracownika, wskazywaniu sposobów realizacji zadań (w ujęciu klasycznym coach nakierowuje pracownika na rozwiązania zadając pytania), zaangażowaniu trenera w pracę trenowanego oraz wsparciu w rozwiązywaniu problemów i adaptacji do pracy w przypadku nowych pracowników [Parsloe, Wray, 2002, s. 40]. Mentor w odróżnieniu od coacha posiada osiągnięcia zawodowe czy naukowe znacznie przewyższające posiadane przez ucznia.

Kolejnym narzędziem wsparcia jest delegowanie zadań, które polega na formalnym przekazywaniu podwładnemu zadań oraz odpowiedzialności do wykonywania określonych działań. Wraz z przekazaniem odpowiedzialności kierownik przekazuje pracownikowi element władzy, co skutkuje umocnieniem jego pozycji w organizacji [Pocztowski, 2007, s. 242].

Organizacja powinna posiadać również system motywacji pracowników. System motywacyjny jest to według A. Stabryły narzędzie, które pełni rolę wspomagającą główne procesy, takie jak: podejmowanie decyzji, planowanie oraz kontrolowanie [Stabryła, 2001, s. 190]. Kierownik może poprzez elementy motywacyjne stymulować pracownika do rozwoju.

Przy stosowaniu elementów wspierania rozwoju pracowniczego niezbędnym aspektem, który należy wziąć pod uwagę jest etyka i humanizacja pracy oraz poszukiwanie innowacyjnych metod rozwoju pracowników i organizacji.

PODSUMOWANIE

W sprawnie funkcjonującej organizacji zadaniem kadry kierowniczej jest budowanie atmosfery sprzyjającej efektywnemu wykonywaniu zadań oraz roz-

wojowi pracowników. Informacje i zadania powinny być przekazywane w jasny i zrozumiały sposób. Narzędzia i metody powinny być odpowiednio dostosowane do potrzeb i specyfiki pracy ludzi. Ponadto kadra kierownicza powinna umieć właściwie posługiwać się narzędziami wsparcia, ponieważ poprzez nadużywanie swojej pozycji mogłaby doprowadzić do destrukcyjnych działań w organizacji. Kierownicy powinni tak kierować ludźmi, aby czuli się oni akceptowani i motywowani, a za pomocą wsparcia odpowiednimi narzędziami pracowali nad rozwojem swoich kompetencji.

LITERATURA

- Broniewska G., (2013), Nowoczesny kierownik – menedżer czy przywódca? [w:] Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, 283.
- Griffin R.W., (2007), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Harvard Business Review, (2012), *O zarządzaniu ludźmi*, Wyd. ICAN, Warszawa.
- Kaczmarek B., Greta M., (2012), *Niestrukturalizowane wyzwania problemowe współcześnie rozumianej informacji dla zarządzania* [w:] Stabryła A., Wawak S. (red), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Kraków.
- Kieżun W., (1978), *Ewolucja sprawnego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Kieżun W., (1998), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kopaliński W., (2000), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Świat Książki, Warszawa.
- Kozioł L., (2002), *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Kożusznik B., (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Michoń F., (1981), *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie: w świetle socjologii i psychologii pracy*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa.
- Nogalski B., Śniadecki J., (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Pająk K., (2003), *Kierownik w XXI wieku*, wyd. Elipsa, Warszawa - Poznań.
- Parsloe E., Wray M., (2002), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A., (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rogowski A., (2010), *Podstawy organizacji i zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie*, wyd. CeDeWu.pl, Warszawa.
- Sidor - Rządowska M., (2016), *Wdrażania programu mentoringu w przedsiębiorstwie - korzyści i zagrożenia* [w:] *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie*, 2016/3.
- Stabryła A., (2001), *Podstawy zarządzania firmą*, Wyd. Antykwa, Kraków – Kluczbork.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szaban J., (1978), *Patologie w organizacji pracy kierowniczej* [w:] W. Kieżun (red), *Bariery sprawności organizacji*, Warszawa.
- Turgeon B., (1989), *La Pratique du Management*, McGraw - Hill, Montreal.
- Weber M., (1994), *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, New York.

ELEMENTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT'S ACTIVITIES IN APPOINTING DESIRABLE BEHAVIOR OF EMPLOYEES

Abstract: A development of competence and skills of employees is a key aspect of competitiveness, as the specialized staff can efficiently carry out the organization's goals. Understanding personal functions allows managers to support personal development. For this reason, it is important to provide development tools and methods tailored to the needs of employees and organization. The article presents elements of employee development support by managers and attempts to characterize the aspects of building relations between employee and manager.

Keywords: managers, development of employee, organization.

