

ROLA MENEDŻERA WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

1. Wstęp

Na wstępie warto przypomnieć ogólnie przyjętą definicję zarządzania: „zarządzanie jest działalnością kierowniczą, polegającą na podejmowaniu decyzji oraz sterowaniu zasobami, procesami i informacjami w organizacji, w celu osiągnięcia optymalnych efektów, w sposób jak najbardziej wydajny i oszczędny oraz zgodnie ze społeczną racjonalnością działań” [1]. Zarządzanie jest więc swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, jest to swoiste konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów do których zaliczyć możemy: pomysły, ludzi, relacje międzyludzkie, instytucje formalno-prawne, środki materialne i pieniężne, jak również prawa do ich dysponowania. Istnieje też pogląd, że zarządzanie to panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę. Zatem zarządzanie powinno stosować się do wszystkich zasobów (osobowych i rzeczowych, materialnych) i do wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji, nazywanych organizacjami zarządzanymi, ale w istocie jest odnoszone do działalności wyższych i najwyższych szczebli w hierarchii danej organizacji, z których ogarnia się ją całościowo i na których właśnie dysponuje się wszelkimi zasobami. Na niższych szczeblach bowiem, zwłaszcza na poziomie wykonawczym, lepiej brzmi kierowanie, którym powinni zajmować się dobrzy menadżerowie.

Wyzwania XXI wieku wpływają na proces rozwoju i dążenia firm do doskonałości. Uwidacznia się to w kilku kwestiach, a zwłaszcza globalizacji i internacjonalizacji gospodarki światowej. Firmy międzynarodowe poszukują coraz to nowszych rynków zbytu i taniej siły roboczej. Wpływa to na rozwój inwestycji w krajach słabiej rozwiniętych, a firmy, analizując niepowodzenia pionierów czy konkurentów w branży wdrażają najnowsze technologie XXI wieku, eliminując te mało efektywne. Dynamizm rozwoju gospodarki światowej powoduje ciągły proces doskonalenia funkcjonowania i zarządzania wielu firm. Przedsiębiorcy nie nadążają za produktywnym oraz bardzo szybkim wykorzystywaniem w praktyce wiedzy i informacji. Zjawisko przedsiębiorczości jest nieodzownym elementem zwiększenia konkurencyjności gospodarki na rynkach światowych oraz wielu dużych i małych firm. Co faktycznie oznacza powiedzenie „być przedsiębiorczym”. Przyjęto, że być przedsiębiorczym, to oznacza być kreatywnym, innowacyjnym, elastycznym. Każdy menedżer, niezależnie od specjalności i szczebla, oprócz spełniania funkcji odgrywa w organizacji rolę społeczną oczekiwaną przez innych jej członków [4]. W artykule przedstawiono charakter pracy kierownika-menedżera, rodzaje kierowników-menedżerów, wymagania kierowniczego stanowiska pracy i zasady organizacji pracy kierownika oraz główne role i umiejętności, w aspekcie współczesnego zarządzania organizacją.

2. Osobowość menedżera

Człowiek przedsiębiorczy to osoba przebojowa, pełna energii i zapału w prowadzeniu interesów [1]. Dzisiejsze okoliczności społeczno-ekonomiczne zobowiązują przedsiębiorcę do posiadania wielostronnych umiejętności i wiedzy. Przedsiębiorczość jest bardzo pożyteczną właściwością ludzi, którzy muszą żyć i gospodarować we współczesnym świecie, na którym panuje gospodarka rynkowa, w której działalność gospodarcza, polegająca na produkcji i wymianie (zakup-sprzedaż), odbywa się żywiłowo i wykonywana jest przez wiele podmiotów rywalizujących (konkurujących) ze sobą. Przy czym, gospodarka ta jest coraz bardziej powszechna (objęta procesem globalizacji) i nierozdzielna (objęta procesem integracji). Taka gospodarka wymaga od ludzi dużej przedsiębiorczości. Szczególnie przedsiębiorcze powinny być działania człowieka związane z pracą w gospodarstwie domowym i w działalności gospodarczej, zarówno w charakterze pracownika na różnych stanowiskach, jak i w charakterze przedsiębiorcy (prowadzącego działalność gospodarczą). W sferze gospodarczej przedsiębiorczość pozwala na podjęcie i prowadzenie działalności lub na twórcze uczestniczenie w niej. To ludzie przedsiębiorczy podejmują i rozwijają działalność gospodarczą, a także wyróżniają się sukcesami. Przedsiębiorczość zwykle utożsamiana jest z dużą aktywnością, zaradnością, bystrością oraz systematycznością, a także pomysłowością. Przedsiębiorczym jest więc człowiek zaradny, sprawny, skuteczny, a równocześnie myślący i odważny. Współczesna gospodarka rynkowa szczególnie potrzebuje ludzi przedsiębiorczych, ze względu na dużą konkurencję na rynku oraz stały postęp techniczny, organizacyjny i ekonomiczny. Obecna rzeczywistość wymaga ciągłych zmian na lepsze, wyższej wydajności i efektywności, co można uzyskać poprzez przedsiębiorcze działania. Przedsiębiorczość człowieka wynika z jego cech osobowościowych, z zakresu posiadanej wiedzy i umiejętności oraz sprawności umysłowej. Człowiek przedsiębiorczy musi się ciągle uczyć. Ma to związek z coraz większą złożonością procesów technicznych, ekonomicznych i społecznych. Przedsiębiorczość człowieka wynika także z praktycznego wykorzystywania wiedzy, co wiąże się z umiejętnością posługiwania się współczesną techniką oraz umiejętnościami umysłowymi, takimi jak: efektywne słuchanie, logiczne rozumowanie i mówienie, twórcze myślenie, analizowanie, dociekanie itp. Osoba przedsiębiorcza działa sprawnie i racjonalnie, dokonuje zmian usprawniających i doskonalących jej działania. Cechy typowe dla osobowości przedsiębiorczej ułatwiają nabycie określonych umiejętności przedsiębiorczych, np.: rozwiązywania problemów, szukania pomysłów, prowadzenia negocjacji, podejmowania decyzji. A te cechy i umiejętności umożliwiają działania

przedsiębiorcze, takie jak: wykorzystywanie możliwości, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie możliwych i najlepszych rozwiązań, ponoszenie odpowiedzialności itp. Osoby przedsiębiorcze są potrzebne w każdej pracy i we wszystkich dziedzinach ludzkiej aktywności, szczególnie jednak osobą przedsiębiorczą powinien być przedsiębiorca. Przedsiębiorca - to przede wszystkim osoba prowadząca przedsiębiorstwo we własnym imieniu i na własne ryzyko. Jest to przedsiębiorca indywidualny (osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą). Za przedsiębiorcę uważa się również szefa (dyrektora, kierownika) zarządzającego cudzym przedsiębiorstwem, którego nazywa się menedżerem. Przedsiębiorca w gospodarce rynkowej uważany jest za siłę napędową postępu i rozwoju, za pomysłodawcę nowości. Konkurencyjną pozycję uzyskują tylko te przedsiębiorstwa, które mają przedsiębiorczych menedżerów. Czym powinien wyróżniać się menedżer? Oto niektóre z najważniejszych kryteriów osobowości [2]. **Kreatywność**, z której wynika tzw. duch inicjatywy - innowacyjność. Przedsiębiorca musi być człowiekiem pomysłowym, chętnym do tworzenia zarówno czegoś nowego, jak i wprowadzania „nawet drobnych” zmian w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorca powinien być ponadto otwarty na nowe doświadczenia i gotowy do akceptacji zachodzących zmian. **Potrzeba osiągnięć** obliuguje menedżera wiarę we własne siły oraz optymizm - co jest czynnikiem istotnym w prowadzeniu interesów. Niezmiernie ważna jest **skłonność do podejmowania ryzyka**, z reguły w warunkach niepewności, co obliuguje przedsiębiorcę do pogłębiania wiedzy na temat zachowań rynkowych, bez której nie będzie on w stanie podjąć rozważnego ryzyka i w miarę możliwości, za pomocą właściwych działań, niwelować jego skutki. Obecnie prowadzenie biznesu jest sporym wyzwaniem, gdyż przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach niepewności. Wiąże się to z **odwagą** połączoną z energią i bystrością przy podejmowaniu decyzji. Przedsiębiorca-menedżer, a zarazem właściciel, odpowiada za wszelkie decyzje podjęte w procesie kierowania przedsiębiorstwem. Chodzi tu nie tylko o odważne decyzje, ale również o odpowiedzialność za podjęte kroki. **Niezależność przedsiębiorcy-właściciela**, jako jeden z istotniejszych powodów, dla których przedsiębiorca staje się właścicielem, charakteryzuje się autonomią i zdecydowaniem przy podejmowaniu decyzji, ale musi uwzględniać sygnały dochodzące z zewnątrz, tj. sugestie i opinie klientów, konsultantów, pracowników. **Zaradność menedżera**, która jest dziedziczona, ale i kształtowana przez czynniki zewnętrzne, przejawia się w skłonności do oszczędzania oraz trosce o rozwój biznesu. **Elastyczność** obliuguje przedsiębiorcę do otwartości na zmiany i umiejętnej aklimatyzacji do stale zmieniających się warunków otoczenia w nowoczesnym zarządzaniu. Każdy przedsiębiorca-menedżer powinien posiadać **skłonności przywódcze**. Jest to cecha w głównej mierze dziedziczna, ale kształtują ją również czynniki wewnętrzne (środowisko, edukacja). Wymaga to od przedsiębiorcy stałego doskonalenia się. **Pracowitość i upór w prowadzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstwa** - dyscyplinują przedsiębiorcę w osiąganiu nałożonych na siebie zadań. Warto w tym momencie wspomnieć również, że cechy te są niezbędne również w momencie kontynuowania biznesu po przebytych niepowodzeniach. Jednym z czynników warunkujących

sukces współczesnego przedsiębiorcy jest **kapitał intelektualny**, musi on być wykształcony i posiadać szerokie horyzonty poznawcze. Poza wyżej wymienionymi cechami, przedsiębiorca powinien posiadać umiejętności, które umożliwią mu realizację swych funkcji w przedsiębiorstwie. Należą do nich **umiejętność właściwej selekcji informacji** - co w dzisiejszych czasach jest szczególnie trudne. Przedsiębiorca powinien dostrzec to, co niedostrzegalne dla innych, wyselekcjonować, przeanalizować i zastosować te informacje, które będą służyły rozwojowi jego organizacji. **Myślenie systemowe** przejawia się zdolnością menedżera do wykorzystywania wiedzy z różnych płaszczyzn oraz umiejętności kojarzenia na pozór ze sobą niezwiązanych informacji i zjawisk. Umiejętność **zarządzania zasobami ludzkimi** oraz **zarządzanie czasem** to jedne z ważniejszych elementów funkcjonowania firmy. **Etyczne postępowanie w gospodarce rynkowej** - kierowanie się ogólnie przyjętymi zasadami moralnymi przy podejmowaniu wszelkich działań w przedsiębiorstwie. Każdy krok musi być starannie przemyślany, w przeciwnym wypadku może się to źle skończyć zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i przedsiębiorcy. Ważne jest **myślenie na opak**, czyli myślenie nieschematyczne. Myślenie wbrew przyjętej logice może przedsiębiorcy pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa. Człowiek przedsiębiorczy potrafi dostrzec wszystkie potencjalne możliwości u innych, wie, w jaki sposób docierać, wspierać i wydobyć najlepsze talenty. Cechy człowieka przedsiębiorczego to między innymi **strukturalność**, a zatem umiejętność odnalezienia się i pracy w całej strukturze przedsiębiorstwa, w taki sposób, by udzielać innym właściwych wskazówek w kierunku efektywnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa. Niezbędna jest **intuicja**, czyli posiadanie wiedzy bez użycia procesów racjonalnych, przejawiająca się łatwością w wyczuwaniu i rozumieniu myśli oraz potrzeb innych, a co za tym idzie adekwatnego odpowiadania na nie. **Kreatywność, wiedza, odpowiedzialność, umiejętność motywowania innych, charyzma, wszechstronność, myślenie całościowe z nastawieniem na szczegóły**, gdyż małe działania prowadzą do dużych rezultatów.

Przedsiębiorca - zarówno właściciel, jak i menedżer - musi posiadać pewne cechy behawioralne, by mógł on sprawnie kierować firmą. Oto najważniejsze z nich [4]: **umiejętność doboru współpracowników**, by móc zrealizować cele postawione przed przedsiębiorstwem, potrzebni są specjaliści w określonych dziedzinach. **Umiejętność zarządzania, kierowania zespołami ludzkimi**, na którą składa się cały zespół cech, takich jak: zdolności przywódcze, umiejętność pracy zespołowej, zdolność do kompromisów, umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji, umiejętne motywowanie pracowników. Człowiek przedsiębiorczy musi również prezentować pewne postawy, czyli zestaw wyznawanych oraz realizowanych wartości, między innymi **tolerancję** - przedsiębiorca chce poznać poglądy i stanowiska innych osób, co umożliwi mu zawieranie kompromisów i porozumień. Należy nie tylko poznać potrzeby i oczekiwania klientów, ale także zrozumieć i zaakceptować je.

Umieędzynarodowienie przedsiębiorstwa obliuguje do całkowitego otwarcia na inne poglądy, wyznawane systemy wartości i kultury zarządzania. To osoba przedsiębiorcy

może być gwarantem odniesienia sukcesu przez firmę. Przedsiębiorca bez względu na to, czy jest właścicielem, czy menedżerem [6], musi posiadać pewne predyspozycje, zadatek, cechy przywódcze, które pod wpływem wychowania, otoczenia i aktywności rozwijają się. Przedsiębiorca musi być zdolny do szybkich inwestycji, musi prowadzić swoją firmę w taki sposób, by było kooperatywne, ukierunkowane na współpracę, a nie na konkurowanie, posiadało rozbudowane zasoby intelektualne. Współczesny przedsiębiorca musi prowadzić swoje przedsiębiorstwo w bardzo dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Jako główne obszary zmian możemy wymienić: zmiany w postawach klientów, zmiany w technologii wytwarzania, zmiany w cyklu życia produktu, zmiany w filozofii zarządzania czynnikiem ludzkim, zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, zmiany w makrootoczeniu. Tak jak w innych dziedzinach życia ludzkiego, największe sukcesy odnosi ta jednostka, która jest uzdolniona naturalnie, a jednocześnie posiadała określone umiejętności zdobyte poprzez naukę oraz towarzyszącą nauce praktykę. Tę ostatnią rozumiemy jako zbieranie kolejnych doświadczeń w trakcie działalności rynkowej. Innowacyjność jest bezpośrednio powiązana z przedsiębiorczością. Przedsiębiorca musi wprowadzać w swojej firmie różne innowacje. Jest to na pewno jednym z warunków uzyskania przez niego przewagi konkurencyjnej. Najczęściej nie jest on „twórcą” innowacji, choć czasami zdarza się, że i on jest innowatorem, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zwykle korzysta z innowacji innych osób. W większych przedsiębiorstwach ma miejsce funkcja „badań i rozwoju” (B+R), która jest często skoncentrowana w odrębnym dziale organizacji. Innowacyjność odnosić można do jednostki, grupy społecznej, czy też całego społeczeństwa. Naturalnie zależy nam bardzo, żeby innowacyjnością charakteryzowali się szczególnie przedsiębiorcy i menedżerowie. Stanowią oni rdzeń tzw. warstwy (klasy) średniej społeczeństwa, będącej w ukształtowanych demokracjach rynkowych podstawowym czynnikiem rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Zasobność społeczeństwa jest istotnym czynnikiem tworzącym warunki dla rozwoju innowacyjności. Ekonomista amerykański, laureat nagrody Nobla z 1973r., Wassily Leontiew wykazał w połowie XX wieku, w oparciu o wieloletnie szeregi czasowe z kilkunastu krajów, wysoką zależność pozytywną pomiędzy przyrostem krajowego produktu brutto (PKB) na jednego mieszkańca, a krańcową skłonnością społeczeństw do innowacji (jej przyrostem spowodowanym przyrostem PKB). Innowacyjność była określana i mierzona kilkudziesięcioma wskaźnikami. Historia dostarcza licznych przykładów rozwoju innowacji w okresach korzystnych warunków bytu materialnego społeczeństw.

3. Charakter pracy kierownika-menedżera

Zdaniem P. Druckera [2] menedżer ma dwa istotne zadania. Pierwsze zadanie menedżera to tworzenie całości, większej niż suma jej części, wytwarzanie więcej niż suma włożonych weń zasobów. Nasuwa się tu analogia z dyrygentem orkiestry symfonicznej, dzięki któremu gra poszczególnych instrumentów tworzy nie kakofonię, lecz muzyczną całość. Tyle że dyrygent korzysta z partytury; jest tylko

interpretatorem. Natomiast menedżer to i kompozytor, i dyrygent. Jego zadanie wymaga nadania sprawności siłom tkwiącym w zasobach - głównie w ludziach. Tworzenie całości wymaga od menedżera jednoczesnego uwzględniania wyników całej firmy i czynności koniecznych do ich osiągnięcia. Tu może porównanie z dyrygentem orkiestry wypada najtrafniej. Dyrygent musi zawsze słyszeć i całą orkiestrę, i poszczególne instrumenty. Podobnie menedżer musi uwzględniać ogólną wydajność firmy. Zwiększając wydajność całości, tworzy uzasadnienie dla tych badań. Podnosząc wydajność badań, poprawia wyniki firmy. Musi zadawać sobie jednocześnie dwa pytania: O ile trzeba poprawić wydajność firmy i czego to wymaga, od którego rodzaju działalności? oraz W jakiej dziedzinie można podnieść wydajność i na ile poprawi to wyniki firmy?

Drugie zadanie to harmonizacja w każdym działaniu wymagań bliskiej i dalekiej perspektywy. Zlekceważenie którejkolwiek z nich zagraża firmie. Menedżer nie może sobie pozwolić na powiedzenie „Przejdziemy przez most, kiedy do niego dojdziemy”, ani: „To jest sprawa następnego stulecia” [3]. Musi nie tylko przygotować się do przejścia odległych mostów - musi też zadbać o ich wybudowanie, zanim do nich dojdzie. A jeśli nie zadba o najbliższe sto dni, nie będzie żadnego następnego stulecia, a może nawet następnych pięciu lat. Cokolwiek zatem menedżer czyni, powinno być sensowne na krótszą i dłuższą metę. A jeśli nie może zharmonizować ze sobą obu wymiarów czasowych, musi je przynajmniej zrównoważyć. Musi skalkulować zarówno koszty, które dla bieżących interesów narzuca przyszłości firmy, jak i te, które dla przyszłości narzuca bieżącym interesom. Np. gdy firma osiągnęła zysk, to można wypłacić wysokie premie pracownikom, ku ich zadowoleniu, ale przecież trzeba również gromadzić fundusze na modernizację parku maszynowego. Dlatego trzeba w imię bieżących interesów wydzielić część zysku na premie, a w imię przyszłości wydzielić fundusz na zakup maszyn.

Każdy menedżer wykonuje wiele czynności, które w swej istocie zarządzaniem nie są. Może nawet zużywać na nie większość czasu. Menedżer zbytu prowadzi analizy statystyczne lub zabiega o klienta. Majster naprawia narzędzia lub wypełnia raport produkcyjny. Menedżer produkcji projektuje rozmieszczenie maszyn w hali produkcyjnej. Dyrektor załatwia kredyt bankowy lub negocjuje jakiś kontrakt bądź przewodniczy przyjęciu na cześć odchodzących na emeryturę. Każda z tych czynności jest częścią jakiejś funkcji. Wszystkie są potrzebne i trzeba je wykonywać dobrze. Nie są one jednak istotą pracy menedżera, która ich właśnie wyróżnia, bez względu na funkcje i pozycję. Menedżerowie nie istnieją samodzielnie. Występują tylko w różnych organizacjach, spełniając w nich funkcje kierownicze. Funkcje te różnią się od funkcji innych członków organizacji. W organizacji, np. produkcyjnej, są pracownicy, którzy pracują rękami lub umysłem. To oni wytwarzają produkty, jednak ich praca bez pomocy menedżerów byłaby mniej efektywna. Menedżer w takiej organizacji nie wykonuje bezpośrednio produktów ani rękami, ani umysłem - on zarządza. A zarządzanie to proces, który polega na pozyskiwaniu, rozmieszczaniu i ekonomicznym wykorzystaniu różnych zasobów, zwłaszcza ludzi, do osiągania celów organizacji. To działanie menedżerów (obejmujące planowanie,

organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) skierowane jest na zasoby organizacji i zmierza do sprawnego osiągnięcia jej celów [5]. Definiowane jest również jako proces określania celów firmy (misji, strategii itp.) oraz inspirowania i koordynowania działań podwładnych w ich osiągnięciu. Czyli menedżer to ten, który zarządza, spełniając funkcje zarządzania. W szczególności ten, kto planuje, organizuje, motywuje i kontroluje zasoby organizacyjne, podejmując decyzje i koordynując ich realizację. Jest jednocześnie odpowiedzialny za racjonalne wykorzystanie zasobów i sprawną realizację zadań (celów) organizacji, za pracę własną i swych podwładnych. Jego pracę cechuje złożoność i niepewność wynikająca z otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. Zwłaszcza, że zasoby (przedmioty niezbędne do osiągnięcia celów) wykorzystywane przez organizacje zwykle pochodzą z otoczenia.

4. Funkcje menedżerów

Menedżerowie spełniają w organizacjach następujące funkcje [3]:

1. Planowanie, czyli wytyczanie celów organizacji i określenie najlepszego sposobu ich realizacji, co polega na wyznaczeniu tego, co jest do zrobienia i określaniu, jak to zrobić, aby osiągnąć te cele. Menedżer nie może pozwalać podwładnym na pracę według własnego uznania każdego z nich w realizacji celów, które tylko sami uważają za ważne. Menedżer odpowiedzialny jest za wyznaczenie celu organizacji jednoczącego wysiłki podwładnych. Nadaje celom efektywność, informując ludzi, od których zależy ich realizacja. Dysponując ograniczonymi zasobami, musi określać hierarchię potrzeb i celów. Sprawy najważniejsze zwykle załatwiane są natychmiast, inne mogą i muszą poczekać.
2. Organizowanie zasobów, czyli określanie sposobu grupowania działań i zasobów, a więc między innymi decydowanie o tym: kto i co powinien robić w organizacji? Menedżer jest odpowiedzialny za ustalanie zadań i obowiązków, które muszą być wykonywane, aby organizacja mogła osiągnąć cele. Ustala również hierarchię stosunków między zadaniami i stanowiskami. Częścią organizowania jest budowanie organizacji i zatrudnianie personelu. Menedżer: analizuje niezbędne działania, decyzje i relacje; klasyfikuje pracę; dzieli ją na zadania; grupuje jednostki organizacyjne i zadania w strukturę organizacyjną i dobiera odpowiednich ludzi.
3. Motywowanie, czyli skłanianie podwładnych do podjęcia i wykonania zadań (wprawianie organizacji w ruch), jako najważniejsze działanie kierownicze.
4. Kontrolowanie, czyli obserwacja postępów w realizacji celów, aby znać je na bieżąco, a zwłaszcza upewnić się, że wyniki umożliwią dotarcie do celu bez zakłóceń. Gdy realizacja odbiega od planu lub celu, wprowadzanie korekt. To również ustalanie mierników ocen i dopilnowanie, aby każdy podwładny miał dostęp do nich, gdyż są pomocne w pracy. Kontrola to również tworzenie systemu umożliwiającego ciągłą analizę i ocenę działań oraz usprawnianie niezbędne do osiągnięcia celów firmy.

Czynności składające się na te funkcje stanowią proces zarządzania. W dowolnym momencie menedżer uczestniczy

jednocześnie w kilku różnych typach działań. Każdy menedżer spełnia te funkcje dobrze albo fatalnie. Każda z tych funkcji wymaga odmiennych walorów. Ustalenie celu jest np. problemem wielu punktów równowagi między: rezultatami firmy a realizacją zasad, w które wierzy; bieżącymi i przyszłymi potrzebami firmy; pożądanym celem a dostępnymi zasobami. Dlatego też wytyczanie celów wymaga zarazem zdolności analizy i syntezy zarazem. Również organizowanie wymaga zmysłu analitycznego. Żąda ono bowiem ekonomicznego spożytkowania zasobów. Ale że ma do czynienia z ludźmi, musi pilnować zasad sprawiedliwości i wymagać prawości. Dla rozwoju ludzi potrzeba tego na równi ze zdolnością analizy. Natomiast umiejętności potrzebne do motywacji i komunikacji mają głównie charakter społeczny. Potrzeba tu nie analizy, lecz integracji i syntezy. Główną zasadą jest tu sprawiedliwość, a ekonomia schodzi na drugi plan. Prawość ma tu dużo większe znaczenie niż zmysł analityczny. W ocenianiu na pierwsze miejsce wysuwają się ponownie zdolności analityczne i umiejętność określania mierników. Z tym, że mierniki powinny służyć zarówno podwładnym do samokontroli, jak i przełożonym do ich kontroli.

5. Rodzaje kierowników-menedżerów

Menedżerowie potrzebni są w organizacjach zarówno gospodarczych, jak i innych. Organizacje potrzebują do swego funkcjonowania różnych menedżerów, różniących się od siebie zajmowaną pozycją (szczeblem) oraz obszarem działania [4]. Menedżerowie mogą zajmować stanowiska na **różnych szczeblach zarządzania**. Zwykle wyróżnia się trzy podstawowe szczeble menedżerów: pierwszej linii (albo niższego dozoru), średniego szczebla i najwyższego szczebla. **Menedżerowie najniższego szczebla** podlegają menedżerom średniego, a ci menedżerom wyższego szczebla. Menedżerowie nie tylko zarządzają pracą innych, ale są również odpowiedzialni za ich pracę. **Menedżerowie najwyższego szczebla** stanowią względnie niewielką grupę kadry kierowniczej. Posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa i dyrektora naczelnego, wyznaczają oni cele organizacji, jej ogólną strategię i politykę. Reprezentują organizację w kontaktach z otoczeniem, m.in. z urzędnikami państwowymi czy dyrektorami innych organizacji. Zwykle podejmują decyzje np. o zakupie innych firm, o inwestycjach badawczo-rozwojowych, o wejściu na inne rynki lub wycofaniu się z nich. Pracują zwykle dłużej niż zwykli pracownicy i znaczną część dnia spędzają na spotkaniach i rozmowach telefonicznych. **Menedżerowie średniego szczebla** są zwykle najliczniejszą grupą menedżerów w większości organizacji. Są nimi głównie kierownicy zakładów, kierownicy eksploatacji, szefowie wydziałów. Odpowiadają oni przede wszystkim za realizację strategii, polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla. Łączą wyższe i niższe szczeble organizacji. **Menedżerowie pierwszej linii** (albo niższego dozoru) nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Przeważnie są to brygadziści, mistrzowie, nadzorcy lub kierownicy działu w biurze. Stanowiska te są zwykle pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników

awansowanych z personelu wykonawczego. W przeciwieństwie do menedżerów najwyższego i średniego szczebla nie są przełożonymi innych menedżerów i większość czasu zużywają na nadzorowanie podwładnych. Menedżerowie mogą pracować w różnych obszarach organizacji albo mieć specjalność ogólną. W danej firmie na wszystkich szczeblach mogą występować menedżerowie funkcjonalni, odpowiedzialni za jeden rodzaj działań, np.: marketing, finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny. Ze względu na to kryterium można wyróżnić menedżerów [4]:

- 1) **marketingu** - pozyskujących klientów do nabycia produktów i usług organizacji, zajmujących się rozwojem nowych wyrobów, promocją i dystrybucją;
- 2) **finansów** - zajmujących się głównie zasobami finansowymi organizacji; odpowiadających za rachunkowość, zarządzanie finansami i inwestycje;
- 3) **eksploatacji** - zajmujących się konstruowaniem systemów produkcji i usług oraz zarządzaniem tymi systemami, a zwłaszcza kontrolą produkcji, zapasów i jakości, projektowaniem zakładu i wyborem miejsca produkcji;
- 4) **personalnych** - zajmujących się planowaniem, rekrutacją i doбором pracowników, ich szkoleniem i rozwojem, projektowaniem systemów wynagrodzeń, formułowaniem systemów oceny wyników oraz zwalnianiem pracowników;
- 5) **administracyjnych** albo *ogólnych* - niezwiązanych z określoną specjalnością kierowniczą, lecz wszechstronnych, dysponujących podstawową znajomością wszystkich dziedzin zarządzania, ale bez specjalistycznego wykształcenia w żadnej konkretnej dziedzinie.

W niektórych organizacjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze, niedające się zakwalifikować do którejś z wyżej opisanych grup. Z tego względu można wymienić jeszcze menedżerów [4]:

- 1) **do spraw public relations** - zajmujących się stosunkami z opinią publiczną i środkami masowego przekazu w celu ochrony i poprawy publicznego wizerunku organizacji;
- 2) **do spraw badań i rozwoju** - koordynujących pracę naukowców i inżynierów nad projektami badawczymi;
- 3) **wyspecjalizowanych** - koordynujących międzynarodowe zarządzanie.

6. Główne role i umiejętności menedżera

Każdy menedżer, niezależnie od specjalności i szczebla, oprócz spełniania funkcji odgrywa w organizacji role społeczne oczekiwane przez innych jej członków. Stwierdzono, że menedżer odgrywa dziesięć rzeczywistych, choć często nieformalnych ról, które można zaliczyć do trzech podstawowych kategorii [3]:

Interpersonalne:

- reprezentant organizacji - dyplomata: reprezentuje podwładnych na forum firmy lub firmę względem otoczenia. W uroczystościach i imprezach okolicznościowych - głównie działa symbolicznie i ceremonialnie, rzadziej merytorycznie,
- przywódca - zachęca podwładnych do aktywności, np. zwiększenia wydajności.

- łącznik między działami - koordynowanie pracy różnych zespołów pracowników.

Informacyjne polegające na gromadzeniu i upowszechnianiu informacji (są kanałami komunikacji między ludźmi):

- obserwator - wyszukiwanie z różnych źródeł potrzebnych informacji,
- propagator - przekazywanie zebranych informacji innym upoważnionym do tego,
- rzecznik - formalne przekazywanie informacji ludziom z zewnątrz.

Decyzyjne, mając prawo i obowiązek podejmowania decyzji we wszystkich sprawach (organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych i społecznych) w zakresie swoich kompetencji:

- przedsiębiorca-innowator - inicjowanie zmian prowadzących do powstania nowych technik oszczędzających materię, energię, informacje, przestrzeń i czas na jednostkę produktu,
- przeciwdziałający zakłóceniom - rozwiązywanie konfliktów między podwładnymi, rozjemca, mediator, łagodzi konflikty),
- dysponent zasobów - prawo rozdysponowania zasobów firmy (większe możliwości w tym względzie od innych pracowników w organizacji),
- negocjator - negocjowanie z dostawcami, odbiorcami, związkami zawodowymi itp.

Można również wskazać rolę edukacyjną menedżera, ponieważ niezależnie od szczebla, niejednokrotnie musi on instruować, wskazywać poprawne działanie, a co najważniejsze - przygotowywać swoich następców. Rola edukacyjna wyraża się w popularyzacji i pogłębianiu wiedzy podwładnych i w kształtowaniu kultury (ogólnej, organizacyjnej, technicznej). Podstawowe umiejętności wymagane od menedżerów. Oprócz wykonywanych rozlicznych ról menedżer musi mieć także umiejętności **konceptyjne** [3]. Jest to umysłowa zdolność koordynacji wszystkich interesów firmy, czyli analizowanie, interpretowanie i rozwiązywanie problemów, tym ważniejsze im wyższa pozycja w hierarchii stanowisk kierowniczych. Zależą one od zdolności myślenia abstrakcyjnego, umożliwiające dostrzeganie wzajemnych związków między różnymi czynnikami danej sytuacji tak, aby podjęte przez niego działania najlepiej służyły interesom całej organizacji. Menedżer przy wprowadzaniu nowego produktu musi myśleć przyszłościowo i uwzględniać wszystkie „za” i „przeciw”. Umiejętności **interpersonalne (społeczne)** [3] - to współpraca z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania. Są to jedne z ważniejszych umiejętności na każdym szczeblu zarządzania, mimo różnic w naturze i intensywności między szczeblami; związane są ze stosunkami międzyludzkimi. Dzięki nim menedżer łatwo nawiąże kontakt ze swoimi podwładnymi, co usprawnia działanie firmy. Pomocne są także w zawieraniu umów. Zdolności **techniczne**, odnoszące się do konkretnych wymagań operacyjnych danej organizacji, ważniejsze są na niższych szczeblach zarządzania. Wiążą się z dbałością o sprawność urządzeń, właściwy przebieg procesów technologicznych, a także z odpowiedzialnością za rodzaj, poziom i nowoczesność, zarówno urządzeń, jak i produktów. Polegają również na ochronie środowiska pracy i środowiska naturalnego przed zagrożeniami

powodowanymi rozwojem techniki. Są to umiejętności posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności, niezbędne do właściwego wykonywania pracy; do zrozumienia, co i dlaczego tak funkcjonuje, a nie inaczej. Jest to potrzebne do tego, aby sprawnie realizować cele danej organizacji. Np. ordynator oddziału chirurgicznego jest menedżerem mającym umiejętności techniczne chirurga. **Predyspozycje diagnostyczne i analityczne** [3] - umożliwiające analizę sytuacji (nowa inwestycja, strajki, zakłócenia) rozpoznanie zaistniałego problemu, postawienie właściwej diagnozy i w końcu znalezienie odpowiedniego rozwiązania. Myślenie analityczne i syntetyczne, bowiem rozwiązanie problemu wymaga rozłożenia go na składniki i określenia współzależności. Wymaga również całościowego spojrzenia i uwzględnienia jego wpływu na organizację i jej otoczenie. Przyznając menedżerowi rolę edukacyjną, można wymagać od niego również umiejętności pedagogicznych, potrzebnych do wdrażania metod pracy, upowszechniania sposobów myślenia kształtowania wzorców zachowań, karier zawodowych i społecznych.

7. Wymagania kierowniczego stanowiska pracy i zasady organizacji pracy własnej kierownika

Każde stanowisko pracy stanowi z jednej strony przestrzeń wyodrębnione miejsce z właściwościami naturalnymi i technologiczno-technicznymi środowiska oraz materialnymi środkami pracy, a z drugiej strony jest to człowiek wykonujący wyodrębnione czynności, które są częścią złożonego procesu pracy. Każdemu stanowisku pracy stawia się określone wymagania rzeczowo-organizacyjne. Wymagania te, ze względu na zróżnicowany charakter i właściwości działań kierowniczych, mają swoją odrębność. Na tę odrębność składają się: właściwości fizjologiczne samej pracy umysłowej i jej rdzeń, decydowanie, rozległość i częstotliwość kontaktów z ludźmi, zakres i tempo pozyskiwania, przetwarzania i emitowania informacji. Najważniejsze jest to, by naturalne i sztuczne właściwości materialnych składników sprzyjały i wspomagały efektywność pracy kierowników. Praca umysłowa wymaga spokoju oraz odpowiedniego mikroklimatu [5]: temp. 17-19 °C, 40-60% wilgotności powietrza, a świeżego powietrza 20-30 m³/h na jednego pracownika, zakłócenia nie powinny przekraczać 40-5', efektywna koncentracja uwagi 2-2,5 godz. **Warunki natury fizjologicznej** [5]: regularność posiłków i ich ilości (2500 kcal); dużo ruchu po pracy - chodzi o krążenie krwi; przestrzeganie faz pracy umysłowej: wdrażanie się, wprawa, zmęczenie. Dobre samopoczucie wpływa na kontakty między ludźmi. Ważna jest też estetyka pracy kierowniczej. Przy wyposażeniu w techniczne środki łączności za kryterium doboru przyjmuje się przede wszystkim stopień, częstotliwość i intensywność wykorzystania tych urządzeń. Właściwe urządzenie ma wpływ na sprawność kierownika i zapobiega chorobie menedżerskiej albo przynajmniej ogranicza jej skutki. Od tego, jak kierownicy wypełniają

swoje zadania, zależy skuteczność realizacji celów organizacji i zaspokajania przez nią potrzeb społecznych. Zadania, zakres władzy i odpowiedzialność najbardziej różnicują stanowiska. Na niższych szczeblach praca kierownika koncentruje się głównie na funkcjach motywacji i kontroli, a na wyższych - na funkcjach planistycznych i organizacyjnych, co przedstawia tabela 1 [1].

Struktura funkcji kierowniczych			
Planowanie	Organizowanie	Kontrola	
25,1%	26,6 %	31,5%	Dyrektor
18,5%	35,5%	31,2%	Kierownik
13,3%	23%	48%	Mistrz

Tab. 1. Przykładowa struktura pracy własnej kierowników różnych szczebli

8. Metody - systemy stosowane w planowaniu zajęć kierowniczych

W planowaniu (praktycznym, bezpośrednim) **zajęć kierowniczych** najczęściej **stosuje się różne metody** [3]. **System ciągły**, którego podstawą jest notowanie „nadhodzących” zadań i problemów, selekcjonowanie, ustalanie kolejności załatwiania i rozwiązywania, z jednoczesną rejestracją dalej napływających spraw. **System tematyczny**, przydatny do planowania o dalszym horyzoncie czasowym. Trzeba wtedy ustalić hierarchię ważności i kolejność załatwiania spraw, przy czym powinno to być zharmonizowane ewentualnymi wytycznymi wyższego kierownictwa i celami działania kierowanego zespołu. Planowanie według tej metody może być poprzedzone konsultacjami i wstępnym studiowaniem problemów. **Metody wyodrębniania „tematów kluczowych”** zalecane są dla najwyższych szczebli kierowniczych. Tematy kluczowe powinny wynikać z podstawowych funkcji zadań firmy. **System inspiracyjny**, w którym podstawą są napływające problemy i zadania „zewnętrzne”. System ten szczególnie korzystny jest, np. dla służb typu „public relations”, przy obsłudze dostaw dla kontrahentów badaniu firm konkurencyjnych itp. Dobrze jest w tym systemie przygotować z góry określone dokumenty (np. wzory umów, zleceń, próbki materiałów itp.), a także z góry ustalić przejrzysty sposób rejestracji decyzji.

9. Trzy ogólne koncepcje modelowe w organizacji pracy własnej kierownika

Koncepcja amerykańska [2] opierająca się na założeniu, że umysł współczesnego menedżera musi nieustannie przetwarzać ogromną ilość informacji i w związku z tym jest nieustannie przeciążony. To przeciążenie najlepiej wytrzymuje umysł młodego człowieka. W myśl tej koncepcji, wyszukuje się kandydatów na menedżerów w wieku 21-25 lat. W wieku 26-30 lat powierza się im się najbardziej odpowiedzialne stanowiska. Osobom starszym nie powierza się takich stanowisk i w ogóle niechętnie przyjmuje się je do pracy. Konsekwencją tego modelu jest znaczna ruchliwość zawodowa młodych ludzi.

Koncepcja japońska [2] zakłada, że wykwalifikowany specjalista może i powinien pracować przez wiele lat z wysoką wydajnością. W odróżnieniu od koncepcji amerykańskiej nie stosuje się tu barier wiekowych. Jednak uwzględnia się zmiany napięcia pracy w ciągu dnia. W porannej części kierownik wkracza w poszczególne problemy wynikające z funkcji organicznych, rozmawia z podwładnymi, wydaje dyspozycje, ocenia efekty itp. Później następuje przerwa w pracy. Trzecia faza to druga część pracy, przeznaczona na rozwiązanie głębszych, odpowiednio wybranych i przygotowanych problemów.

Koncepcja watykańska [2] polega na krótkotrwałym, ale bardzo intensywnym wysiłku twórczym. Kierownik pracuje 3-4 godziny i krócej. Ogromne przeciążenie umysłu jest rekompensowane długimi przerwami na odpoczynek. W koncepcji tej nie stosuje się żadnych granic wiekowych. Jest ona stosunkowo mało upowszechniona, gdyż kierownicy tworzący tę grupę wywodzą się ze specyficznych kręgów „zawodowych”. Koncepcje organizacyjne pracy kierowniczej mają charakter uniwersalny i mogą być wykorzystywane jako wskazówki do kształcenia umiejętności organizatorskich na różnych stanowiskach pracy i w różnych specjalnościach.

W pracy własnej kierownika celowe jest stosowanie zasad organizacyjnych działania kierowniczego. Naczelna zasada to: działać zgodnie z **cyklem działania zorganizowanego**, który w odniesieniu do kierownictwa może mieć następujące etapy: ustalenie, transformacja lub akceptacja celu kierowanej organizacji, instytucji; formowanie własnej strategii i strategii kierowanego zespołu; zlecenie zadań i procedur wykonawcom; nadzór i analiza przebiegu realizacji.

10. Zasady organizacyjne kierownika

Do grupy zasad organizacyjnych działania kierowniczego można zaliczyć następujące kryteria [6]:

- oprócz działania zorganizowanego stosować inne zasady sprawnego działania,
- różnicować problemy według szczebla zarządzania,
- okazywać odpowiednie zainteresowanie wszystkim dziedzinom działalności firmy,
- koncentrować się na problemach danego stanowiska,
- zachowywać racjonalne proporcje między problemami zewnętrznymi, wewnętrznymi danej firmy i wynikającymi z własnej inicjatywy,
- stawiać sobie i innym wysokie, ale realne wymagania,
- nie wykonywać pracy za podwładnych - wyjątek wyższa konieczność (kierownik musi zlecać zadania i procedury wykonawcom, ponieważ nie może wszystkiego zrobić sam, nie może być odpowiedzialny za wszystko i wszystkich, a jednocześnie reprezentować firmę na zewnątrz, musi przekazać podwładnym odpowiednie sektory i zakresy działań oraz odpowiedzialność),
- delegować uprawnienia na podległy personel - w wyniku czego podejmowane decyzje będą szybsze i trafniejsze, a odpowiedzialność wyraźnie umiejscowiona,
- odpowiednio kontrolować i wyrażać zasłużone uznanie (kierownik musi nadzorować i analizować przebieg realizacji, ponieważ, ułatwia to wykonanie, realizację celu oraz pozwala poprzez analizę błędów i zalet wyciągnąć

wnioski na przyszłość i sprawniej realizować cele; odpowiednia ocena wyników wpływa na motywację podwładnych do dalszych działań),

- proste czynności przekazywać podwładnym, a specjalistyczne - specjalistom,
- rezerwować i poświęcać maksimum czasu na pracę koncepcyjną,
- minimalizować zmiany tematyczne załatwianych spraw,
- permanentnie doksztalać się,
- wspierać inicjatywy podwładnych i nowatorstwo,
- służyć osobistym przykładem,
- interesować się również życiowymi problemami podwładnych,
- szanować czas swój i innych,
- uwzględniać wpływ własnego temperamentu,
- nie przekraczać ośmiogodzinnego dnia pracy,
- dbać o higienę pracy i o zdrowie.

W pracy kierownika ważna jest higiena pracy umysłowej, ponieważ umysł człowieka jest częścią organizmu i najlepiej funkcjonuje w harmonii z całością. Na sprawność umysłową wpływa liczba i regularność posiłków, nadmiar używek i sprawność fizyczna organizmu, a także nieprzestrzeganie rytmu pracy i odpoczynku; nieuwzględnianie zjawiska inercji w pracy umysłu. Częste i długotrwałe przeciążenia umysłu i przekroczenie bariery zmęczenia powoduje określoną sekwencję zjawisk: nerwowość, wzrost trudności w stosunkach z otoczeniem, potknięcia w spełnianiu codziennych zadań, narastanie zwątpienia w swe siły i możliwości, frustrację, depresję i gwałtowny stan krytyczny. Czas odpoczynku powinien równać się czasowi pracy wywołującej zmęczenie (zmęczenie pracą umysłową jest głębsze i ma skomplikowane następstwa dla organizmu).

11. Organizacja czasu, sprawność kierownicza oraz jak uniknąć błędów w kierowaniu

Aby być skutecznym, menedżer zaczyna pracę od organizacji czasu. Wskazany jest tu trzystopniowy proces [4]: zarejestrowanie budżetu czasu, rozdysponowanie nim i skomasowanie do efektywnego działania. **Specyficzną cechą czasu** jest to, że czasu nie można kupić ani wynająć. Podaż czasu jest całkowicie nieelastyczna, a czas jest niewymienny (nie ma substytutu czasu). Wiadomym jest, że wszystko co się robi, wymaga czasu. Czas kierownika jest cenny, ale może być łatwo marnotrawiony. Między innymi ze względu na to, że w rozmowie trzeba uwzględnić szerokie cele całej organizacji. Trzeba wiązać stosunek pracy ze stosunkiem osobistym, co z reguły wymaga jeszcze więcej czasu, a potrzeba czasu na kontakty z ludźmi rośnie wraz z wielkością organizacji. Z każdym trzeba rozmawiać dostatecznie długo, aby był z tego pożądanym efektem. Dłuższego czasu wymagają decyzje organizacyjne. Również decyzje personalne wymagają zawsze dłuższego czasu na ich podjęcie. Podstawa efektywności pracy kierowniczej to rejestrowanie struktury zużycia czasu. Wskazania ogólne [4]:

- eliminować czynności nieproduktywne i marnotrawiące czas kierownika,
- identyfikować źródło i charakter każdej czynności,
- dokładnie sprawdzić, czy do realizacji celów nie ma się nadmiaru personelu,

- nie dopuszczać do wadliwości organizacyjnych,
- oceniać poprawność obiegu informacji.

Istotą poprawnej komasacji czasu dyspozycyjnego, powinna być możliwość ustalenia ile ma się czasu na ważne zadania oraz ile z tego czasu ma się do swojej dyspozycji. Kierownik powinien pamiętać o organizowaniu dnia i tygodnia (pomocny jest rejestr funkcji organicznych). Powinien pamiętać o minimalizowaniu wszelkich narad i starannym przygotowywaniu tych niezbędnych. Powinien planować i być konsekwentnym w wykorzystywaniu czasu na uprawianie sportu i innych form aktywności fizycznej. Mieć czas na podglądanie organizacji pracy własnej innych kierowników, w tym konkurentów, z koniecznością przemyślanej decentralizacji uprawnień decyzyjnych. Powinien korzystać z nowoczesnej techniki biurowej.

Czas jest miernikiem sprawności działania i pozwala wyznaczyć ekstensywne (rozszerzające) granice pracy człowieka, pozwala zmierzyć pracochłonność efektu pracy, a także określić intensywność (natężenie, nasilenie, wzmocnienie) pracy. Wydłużenie dnia pracy może świadczyć o niskim poziomie zaangażowania, co może być społecznie szkodliwe (choroba menedżerska). Ekstensywny czas pracy kierownika może być rezultatem słabej organizacji pracy, braku kwalifikacji osobistych kierownika i nadmiaru zadań.

Ważną funkcję spełnia plan pracy. Może on obejmować każdy dzień pracy według rozkładu godzinowego, tygodniowego, kwartału czy roku. Struktura planu pracy jest przedmiotem badań naukowych, a jego przykład przedstawia tabela 2 [4].

Praca koncepcyjna	60%	40-45%
Odprawy, narady, konferencje	10-20%	30-35%
Rozmowy z podwładnymi, wymiana doświadczeń		10%
Praca społeczna	do 20%	
Kontrola, obchód	10-15%	10-15%
Korespondencja i inne		10%

Tab. 2. Modelowa struktura dnia pracy dyrektora/menedżera

Sprawność działania menedżera utrzymuje sekretariat, odpowiednie biura, asystent. Ich zadaniem jest: odciążenie kierownika od prac prostych, manualnych, technicznych, czasochłonnych, w celu wydłużenia czasu na prace koncepcyjne. Aby uniknąć błędów w kierowaniu, należy właściwie organizować pracę, czyli stosować odpowiednio szczegółowy instruktaż dla pracowników. Należy również wprowadzić daleko posunięty podział pracy, by możliwe stało się maksymalne uproszczenie wykonywanych czynności. Należy dostosować rytm pracy indywidualnej do wymagań technologicznych produkcji, tworzyć

fizyczne warunki maksymalnie sprzyjające wykonywanej pracy i skłaniać pracowników do podnoszenia wydajności. Niektóre możliwości unikania błędów w kierowaniu podano w tabeli 3 [4]. Powinien także okazywać podwładnym sympatię i zainteresowanie ich sprawami zawodowymi i osobistymi. Informować podwładnych o wszystkim, co jest lub może być dla nich istotne i powstrzymać się od nadmiernego krytycyzmu w stosunku do podwładnych. Kierownik powinien okazywać podwładnym pomoc w ich pracy i zachować konsekwencję w wykonywaniu poleceń służbowych, formułowaniu zadań, ocenie ich wykonania, wynagradzaniu i karaniu. Wstrzymać się od nadmiernego kontrolowania pracowników i szczegółowego ingerowania w ich działania, ograniczać się raczej do ogólnych wskazówek. Przykładem poprawnego działania kierownika może być następująca sytuacja. Pracownik, który zawsze wykazywał się pracowitością, solidnością, lojalnością i dobrymi wynikami przedstawia pisemną prośbę o urlop. Ważne interesy organizacji, uniemożliwiają przyznanie mu urlopu w tym terminie. Aby unikać błędów, kierownik nigdy nie powinien odrzucać takiego wniosku automatycznie. Powinien zaprosić pracownika do swojego gabinetu, informując go wcześniej, że tematem rozmowy będzie termin urlopu, wybierając właściwy moment; na pewno nie może być to końcówka dnia roboczego ani nie początek, nie jest to także okres po jakiejś „wpadce” pracownika. Kierownik powinien przedstawić interesy organizacji związane z realizacją zadań przez podwładnego, powinien podkreślić jego rolę i uzasadnić dlaczego jego obecność jest taka ważna. Przełożony powinien starać się uczynić

swojego podwładnego sojusznikiem w grze o dobro organizacji, wtajemniczyć go w różne zależności. Ważne jest, by kierownik doprowadził do jednoznacznego uzgodnienia, na kiedy urlop zostaje przesunięty i działać tak, by pod koniec rozmowy, pracownik miał odczucie, że został potraktowany fair, kierownik nie powinien mu współczuć, gdyż traci to obłudą.

CZEGO NIE ROBIĆ?	CO ROBIĆ?
<ul style="list-style-type: none"> - odkładać na jutro - wszystko jednocześnie oraz osobiście - wykonywać połowicznie - podejmować się spraw, na których się nie zna - naruszać kompetencji - przerzucać winy 	<ul style="list-style-type: none"> - ustalać priorytety - organizować spotkania z petentami - organizować pracę - umiejętnie korzystać z telefonu - dzielić zadania - unikać nie zapowiedzianych spotkań - właściwie załatwiać korespondencję

Tab. 3. Jak uniknąć błędów w kierowaniu

12. Podsumowanie

Dobre przygotowanie menedżerów do sprawowania funkcji kierowniczych jest bardzo ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Prowadzone w tym zakresie badania dowodzą, że w krajach Europy Zachodniej jednym z największych wyzwań są kompetencje kadry kierowniczej. Jako główny czynnik sukcesu wymienia się potrzebę szkoleń, w tym przede wszystkim w obszarze zarządzania strategicznego, marketingu, zarządzania finansami, zasobami ludzkimi. Obecnie rysuje się obraz menedżera, który ceni kompetencje techniczne i bardziej niż kompetencje w zarządzaniu, małą uwagę przywiązuje do zarządzania kadrami, za podstawowe źródło władzy uznaje władzę eksperta, a podwładnych przekonuje, stosując najczęściej groźby. Menedżer ten identyfikuje swój sukces z zajmowaniem wysokich stanowisk, mimo braku wyraźnej wizji, optymistycznie widzi przyszłość swojej firmy. Menedżer ten ma wysoką samoocenę, uważa, że może wpływać na swój los, ale z drugiej strony przywiązuje dużą rolę do tego, co sądzi o nim otoczenie, stosując zasady zależnie od okoliczności.

Literatura:

- [1] Ditel J.: *Przedsiębiorczość*. Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2006.
- [2] Drucker P.: *Zawód menedżer* (ang. *Peter Drucker on the Profession of Management*), Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
- [3] Caruso D.R., Salovey P.: *The Emotionally Intelligent Manager*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004.
- [4] Koperyńska M.W.: *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [5] Kozyra B.: *Komunikacja bez barier, czyli wilk syty i owca cała*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- [6] Rzycka O., Porosło W.: *Menedżer coachen*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

MANAGER'S ROLE IN CONTEMPORARY MANAGEMENT ORGANIZATION

Abstract:

At the beginning is worth recalling the generally accepted definition of management. Management leadership is an activity involving the decision-making and control of resources, processes and information in the organization in order to achieve optimal results in the most efficient and cost-effective way and in accordance with the social rationality of actions. Management is thus a kind of journey through the chaos, is a kind of reality construction of the available items which can include: ideas, people, relationships, and formal - legal institutions, material and monetary resources as well as the right to dispose of them. There is also a view that management is control over the diversity and transformation of potential conflict into collaboration. Therefore, management should apply to all resources (personal and

material, material) and to all aspects of the organization known as managed organizations, but in fact is related to the activities of the higher and highest levels in the hierarchy of the organization, which embrace a whole aspect and where exactly all the resources are allocated. At lower levels, especially at the executive level, management is better and should be cultivated by good managers.

Challenges of the XXI century affect the process of development and the pursuit of business excellence. This is evident in several areas, notably globalization and internationalization of the world economy. Multinational companies increasingly seek newer markets and cheap labor. This affects the development of investment in less developed countries. Analyzing the failure of the pioneers of the company or its competitors in the industry, they implement the latest technologies by eliminating the twenty-first century ineffective. The dynamism of the global economy causes a continuous process of improving the operation and management of many companies. Entrepreneurs do not keep up with the productive and very fast in practice use of knowledge and information. The phenomenon of entrepreneurship is an essential element of economic competitiveness in world markets and many large and small businesses. What actually is meant by saying to be enterprising. Assumed that to be entrepreneurial, it means to be creative, innovative, flexible. Every manager, regardless of specialty, and level of function in addition to act as one plays in the organization the social roles expected by other members. The article presents the nature of the manager's work, types of managers, managerial job requirements and principles of work organization, as well as key roles and skills, in terms of modern management.

Prof. dr hab. inż. Marian KOPCZEWSKI

Katedra Nauk o Bezpieczeństwie

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

marian.kopczewski@interia.pl