

dr hab. inż. Zbigniew Ciekanski

PWS im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Rola menedżera w organizacji

Manager's role in the organization

Streszczenie: W artykule podjęta została próba przedstawienia roli menedżera w organizacji. Określono etyczną i praktyczną powinność dobrego kierownika oraz wskazano na pożądane kompetencje, jakimi przywódca grupy winien się charakteryzować. Obraz pracy menedżera wzbogaca nakreślenie funkcji, jakie spełnia jego działalność. Ponadto w artykule zostały wskazane czynniki warunkujące skuteczność zarządzania.

Słowa kluczowe: menedżer, zarządzanie, organizacja, motywowanie

Abstract: In the article the role of the manager in organization is presented. The text defines ethical and practical tasks of the 'good manager'. What is more, the desired abilities of the group leaders are profoundly characterized. Additionally, the image of the manager is enhanced by the outlined manager's functions. Furthermore, the author in the article identifies factors which influence the management effectiveness.

Keywords: manager, management, organization, motivation

Wstęp

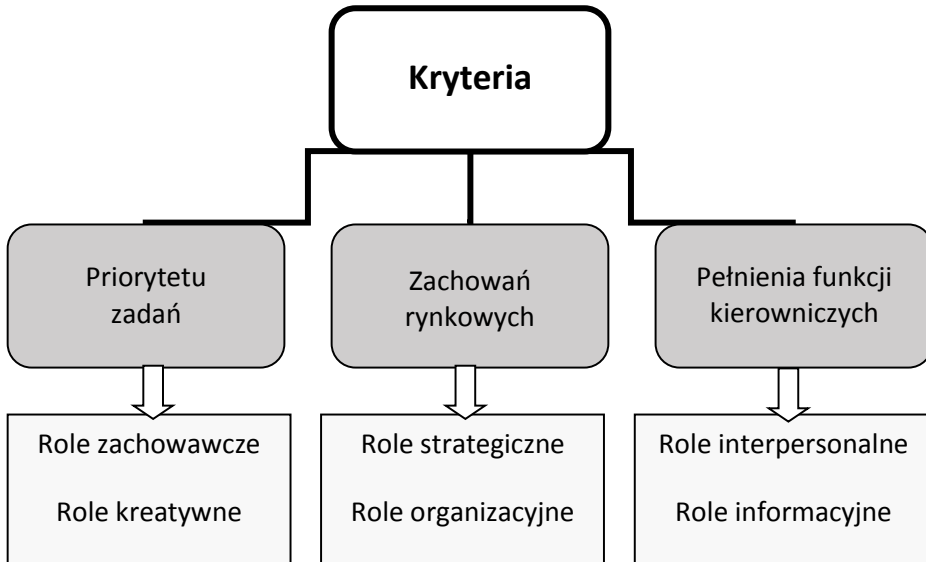
Każdy człowiek jest inny pod względem wyglądu, przekonań, postępowania czy wykształcenia. Co za tym idzie, każdy indywidualnie przyjmuje wartości przyporządkowane pojęciu pracy menedżera. Są jednak standardy wyznaczające granice, których człowiek postępujący etycznie przekraczać nie powinien. Założenie to dotyczy obu płaszczyzn ludzkiej aktywności, obejmujących życie prywatne i zawodowe, w obrębie których można rozpatrywać etyczność ludzkiego postępowania. W życiu prywatnym przymiotami nadrzędnymi są moralność i pozytywne intencje wobec najbliższych, zaś w życiu zawodowym największą rolę odgrywa uczciwość względem partnerów i współpracowników. Rzeczywistość pokazuje, że w przestrzeni osobistej człowiek stara się w znacznym stopniu być etycznym, gdyż zależy mu na ludziach, z którymi obcuje – są to jego najbliżsi, przyjaciele, znajomi. W sferze zawodowej zaś ludzie są mniej nieskazitelni, ponieważ podstawowym zagadnieniem biznesu jest obrót pieniądzem.

Na kształtowanie się etycznego charakteru firmy i moralnego zachowania pracowników ogromny wpływ mają menedżerowie. Nałożona jest na nich odpowiedzialność wynikająca z faktu, iż etycznie działający menedżer musi najpierw rozwinąć własne moralne podstawy, by móc następnie formułować wymagania wobec podwładnych. Powinien on wypracować osobistą filozofię etycznego działania. Dla ludzi nie ma nic bardziej przekonującego niż konsekwencja

w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne i nic bardziej zniechęcającego niż jej brak. Proces rozprzestrzeniania wysokiego morale wśród pracowników wymaga od lidera sformułowania oczekiwań co do sposobu postępowania podwładnych. Ostatnim, niezbędnym wymogiem tworzenia wysoce etycznego klimatu w firmie jest opracowanie właściwych procedur moralnego postępowania. Są one potrzebne, by dać ludziom poczucie, że traktuje się ich uznaniowo. Menedżer etyczny za cel przyjmuje prowadzenie dochodowej działalności przy jednoczesnym przejrzystym, wiarygodnym i poczciwym postępowaniu. Obserwując dzisiejszy świat, nie dziwi fakt, iż firmy znajdują się pod nasilającą się presją bycia wrażliwymi na wartości społeczne. Wzrasta uwaga, jaką przywiązuje się do wpływu biznesu na prawa człowieka. Ludzie żądają, by kultura firm i ich działania spowodowały, by wdrożenie programów etycznych stało się niezbędnym warunkiem utrzymania się na rynku.

Menedżer w organizacji

Menedżer w organizacji pełni różne role. Rozumie się przez nie pewne oczekiwane społecznie sposoby zachowania. Role powstają najczęściej w wyniku istnienia wzorców postępowania funkcjonujących na terenie danej organizacji lub w jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Normy te charakteryzują się różnym stopniem sformalizowania i określają typowe dla danej roli formy i sankcje. Wiążą się zatem z określoną pozycją danej osoby w strukturze organizacyjnej. Typologie ról zależą od przyjętych kryteriów¹, co ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Typologia ról organizacyjnych

Źródło: P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s. 33.

¹ B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 86-89.

Kryterium *priorytetu zadań* pozwala wyeksponować²:

- role zachowawcze – wynikające z codziennych problemów i prowadzące do utrwalania postaw zachowawczych. Osoby tej orientacji, w imię „konieczności przetrwania za wszelką cenę”, będą unikały konfliktów w organizacji, hamując jej dążenie do rozwoju i własną samorealizację;
- role kreatywne – nastawione na ekspansję organizacji i dostosowanie jej do zmiennego otoczenia oraz na samorealizację menedżerów umożliwiającą prowadzenie w organizacji długofalowej polityki nastawionej na dynamiczny rozwój.

Analizując kryterium *zachowań rynkowych* można wyróżnić³:

- role strategiczne – utożsamiane najczęściej z realizacją celów strategicznych organizacji oraz pełnieniem jej misji;
- role organizacyjne – umożliwiające menedżerowi zarządzanie instytucją i jej funkcjami zgodnie z oczekiwaniami.

Kategoria *pełnionych funkcji kierowniczych* (patrz schemat nr 2) zawiera w sobie role⁴:

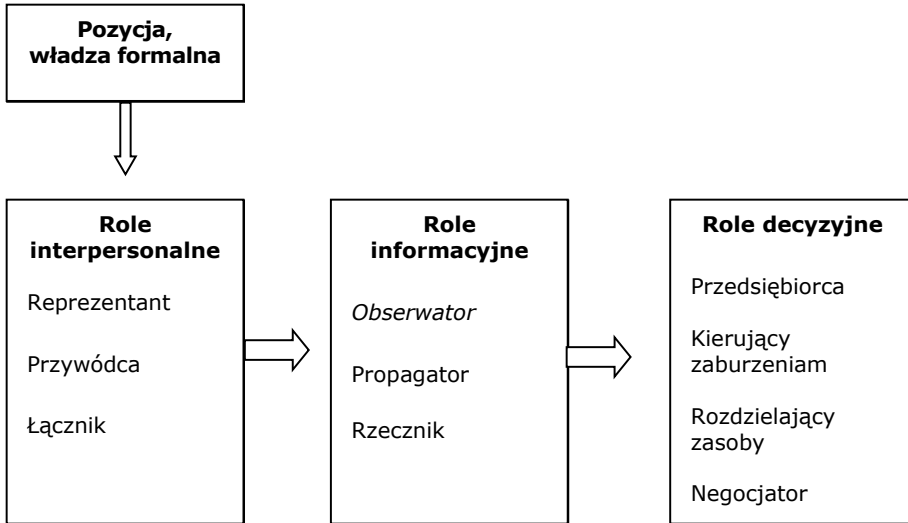
- *interpersonalne*, które są zogniskowane wokół kontaktów z ludźmi. Wśród nich można wyróżnić:
 - rolę reprezentanta – która obejmuje działania ceremonialne i symboliczne. Przykładem pełnienia tej roli może być udział menedżera w uroczystym obiedzie wydanym z okazji przyjazdu prezydenta jednego z krajów;
 - rolę przywódcy – rozumianą jako oddziaływanie menedżera na swoich pracowników w sposób motywujący ich do dobrego wykonania zadania. Dotyczy ona: pozyskiwania, szkolenia, motywowania, oceniania i rotowania pracowników;
 - rolę łącznika – traktowaną jako koordynowanie działań międzyludzkich, międzygrupowych czy międzyorganizacyjnych; tworzenie systemu powiązań między podmiotami wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Przykładem pełnienia tej roli może być prowadzenie przez menedżera rozmów z przedstawicielami innych organizacji.
- *informacyjne*, które skupiają się na zbieraniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji. Wkomponowane w nie są:
 - rola obserwatora – poszukiwanie danych, rejestrowanie i analizowanie informacji pochodzących z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji;
 - rola propagatora – przekazywanie odpowiednich informacji swoim podwładnym w celu umożliwienia im realizacji zadań;
 - rola rzecznika – reprezentowanie interesów organizacji i przekazywanie informacji podmiotom spoza organizacji.
- *decyzyjne*, polegające na podejmowaniu decyzji. Wśród nich można wyróżnić:
 - rolę przedsiębiorcy – inicjowanie zmian, wykorzystanie wszelkich szans dla rozwoju organizacji;
 - rolę przeciwdziałającego zakłóceniom – likwidowanie zakłóceń oraz konfliktów, które mogą pojawić się w organizacji;

² P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s. 33.

³ Tamże.

⁴ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 16-19.

- rolę dysponenta zasobów – podejmowanie decyzji o sposobie dystrybucji zasobów;
- rolę negocjatora – prowadzenie negocjacji z innymi grupami lub organizacjami.



Rys. 2. Role menedżera w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 142.

Z przeprowadzonych badań⁵ wyciągnięto szereg wniosków wskazujących, że:

- menedżerowie pełnią równocześnie wiele ról;
- menedżerowie uczą się swej roli od oddziałujących na nich elementów otoczenia;
- menedżerowie są zdolni do szybkiej zmiany ról, kiedy dojdą do wniosku, że sytuacja wymaga przekształceń. Jednocześnie często odczuwają konflikt ról, kiedy wytyczne jednej roli są sprzeczne z cechami innej;
- menedżerowie działają w zależności od okoliczności i wykorzystują metody stosownie do czynników najistotniejszych w konkretnej sytuacji.

Próbując określić specyfikę pracy menedżera, wskazuje się na jej główne znaczniki:

- 1) zadania wykonywane przez menedżerów różnią się od tych, które wykonują inni członkowie organizacji;
- 2) menedżerowie realizują w organizacji szereg specyficznych funkcji⁶;
- 3) wykonując swoją pracę, menedżerowie odgrywają trzy typy ról (interpersonalne, informacyjne, decyzyjne)⁷;

⁵ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 167.

⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 144-150.

- 4) skuteczność menedżerów oceniana jest w świetle rezultatów osiągniętych przez organizację dzięki wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Etymologia słowa *menedżer* nawiązuje do angielskiego terminu *manager* (czyli zarządzać, kierować) i oznacza osobę zawiadującą przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działalności. Określa jednostkę odpowiadającą za realizację procesu zarządzania, która planuje i podejmuje decyzje, organizuje i przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Od menedżera oczekuje się nie tylko posiadania wiedzy merytorycznej oraz doświadczenia, ale również umiejętności zarządzania ludźmi oraz delegowania zadań.

Niezależnie od bardziej zróżnicowanych poglądów na tę kwestię, określając ogólną pozycję menedżera, wyróżnia się zwykle co najmniej trzy grupy menedżerów⁸. Przyjmując za kryterium samo miejsce kierownika w hierarchii zarządzania podmiotem gospodarczym, uwypukla się poziomy:

- a) *top management* (szczebel najwyższy),
- b) *middle management* (szczebel średni),
- c) *junior management, first-line management* (szczebel bezpośredni).

Umiejętności menedżerskie

Listę uniwersalnych kompetencji menedżerskich opracował Stephan Morawitzi, amerykański psycholog polskiego pochodzenia. Wyróżnił on dziesięć umiejętności odpowiadających zadaniom, jakie wykonują kierownicy⁹:

- przywództwo – osiąganie celów wraz z innymi i dzięki nim. Kierowanie ludźmi w celu wykonywania określonych zadań, motywowanie podwładnych, ocenianie, szkolenie, korygowanie zachowań;
- praca w zespole – współpraca z innymi, stawianie interesów grupy i firmy ponad własne cele, okazywanie zainteresowania;
- zdecydowanie – przejawianie inicjatywy oraz wykorzystywanie nadarzających się okazji;
- umiejętność prowadzenia negocjacji – kierowanie się kompromisem w sytuacjach konfliktowych, uważne słuchanie opinii ludzi, umiejętne korygowanie swego stanowiska po uzyskaniu konkretnych informacji;
- organizacja – przyswajanie metodycznego i systematycznego podejścia przy rozwiązywaniu wszystkich aspektów problemu, zwracanie uwagi na szczegóły, tworzenie i ocenianie rozwiązań alternatywnych, przewidywanie trudności i wskazywanie priorytetów postępowania;
- pomysłowość – szybkie przyswajanie informacji, rozumienie związków pomiędzy różnymi jej składnikami, tworzenie w razie potrzeby nowych rozwiązań;

⁷ Por. J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 335-338; R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004(a), s. 16-19; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 142.

⁸ J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, „Menedżer”, Łódź 2000, s. 107; W. Jarmolowicz, *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, [w:] *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, pr. zb. pod red. W. Jarmolowicza, AE, Poznań 2001, s. 130.

⁹ K. Pająk, *Kierownik w XXI wieku*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa-Poznań 2003, s. 148-150.

- energia i motywacja – wychodzenie naprzeciw trudnościom, wykonywanie swojej pracy na jak najwyższym poziomie, nieustępliwość w pokonywaniu przeszkód;
- odporność na stres – okazywanie zrównoważenia i umiaru pod wpływem presji, akceptowanie niepowodzeń i konstruktywne wychodzenie z kryzysu, chłodne, rozważne reagowanie na pojawianie się kryzysów;
- komunikacja pisemna – prosty i zrozumiały sposób pisania, używanie urzędowego słownictwa i gramatyki;
- komunikacja werbalna – prosty i zrozumiały sposób mówienia, używanie urzędowego słownictwa i gramatyki, wykorzystanie niewerbalnych środków komunikacji takich jak: mimika twarzy, kontakt wzrokowy, ruchy dłoni, układ ciała.

Inne, często opisywane w literaturze przedmiotu umiejętności menedżerskie, to przede wszystkim¹⁰:

- umiejętności techniczne – czyli zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologiami w określonych specjalnościach, niezbędna do wykonania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją;
- umiejętności społeczne – czyli zdolność współpracy z ludźmi;
- umiejętności koncepcyjne – czyli zdolność do koordynacji aktywności poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie działań realizowanych w polu jej wpływu.
- umiejętności interpersonalne – gotowość do nawiązania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami oraz rozumienie ich i motywowanie;
- umiejętności diagnostyczne – zdolność menedżera do wyobrażenia sobie najważniejszej reakcji w danej sytuacji;
- umiejętności komunikowania się – zdolność do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji, jak i do przyjmowania ich od innych;
- umiejętności decyzyjne – zdolność do poprawnego rozpoznawania i definiowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązania problemów;
- umiejętności gospodarowania czasem – ustalanie priorytetów w sferze zawodowej, zdolność do sprawnej pracy i właściwego delegowania zadań i uprawnień.

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać szereg opisanych aktywności menedżerskich. Na uwagę zasługuje charakterystyka dokonana przez R.W. Griffina, który akcentuje zachowania przywódcze¹¹:

- 1) skoncentrowane na zadaniach – przywódcy zwracają baczność uwagę na pracę i procedury robocze związane z danym stanowiskiem;
- 2) skoncentrowane na pracownikach – kierownicy pracują nad stworzeniem spójnych zespołów roboczych i dbają o zadowolenie pracowników;
- 3) inicjujące strukturę – przywódcy uważają, że każdy pracownik wie, czego się od niego oczekuje, jakie zadania i obowiązki do niego należą, zatem ustalają formalne linie komunikacji i określają wykonywanie zadań;

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007, s. 20-26.

¹¹ Tamże, s. 562- 565.

- 4) mające wzgląd na innych – przywódcy wykazują troskę o podwładnych oraz starają się stworzyć przyjazną i wspomagającą atmosferę.

Skuteczność menedżera warunkuje wiele cech i zdarzeń. Należą do nich z pewnością wzmożona świadomość swojego własnego potencjału (znajomość swoich mocnych i słabych stron) oraz nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej. Pragnienie wiedzy, integracja pracy z życiem osobistym, także poszanowanie odmienności innych ludzi to walory, bez których menedżer nie funkcjonowałby w pełni. Do powyższego zbioru zaliczyć można także przeprowadzenie zmianom, projektowanie nowych rozwiązań, wreszcie kontrolę procesu zmian i korygowanie przebiegu tego procesu.

By wykonywać rozliczne role, menedżerowie muszą dysponować konkretnymi kwalifikacjami pozwalającymi osiągnąć powodzenie w pracy. Najbardziej rozpowszechniona droga, występująca w tyluż odmianach, ilu jest menedżerów, obejmuje powiązanie wykształcenia i doświadczenia. Większość dobrych menedżerów zdobywa kwalifikacje poprzez połączenie teorii i praktyki. Podstawą intelektualną jest zazwyczaj wykształcenie wyższe, nawet jeśli kierunkiem wiodącym nie jest zarządzanie. Następnie osoba uczestniczy w początkowej praktyce zawodowej i przechodzi przez całą gamę różnych sytuacji kierowniczych. W toku kariery menedżera w organizacji jego praktyczne doświadczenie może być uzupełniane okazjonalną „aktualizacją” wykształcenia, np. w ramach programów rozwoju kadr kierowniczych¹².

Amerykański specjalista, Daniel Goleman, podzielił umiejętności menedżerskie na trzy kategorie¹³:

- umiejętności czysto techniczne, jak rachunkowość lub planowanie działalności;
- umiejętności poznawcze, jak myślenie analityczne;
- umiejętności odzwierciedlające inteligencję emocjonalną, jak dobre współdziałanie z innymi i efektywne wprowadzanie zmian.

Zdolności intelektualne i techniczne są niezbędne w przypadku każdego menedżera, ale inteligencja emocjonalna liczy się najbardziej. Ten, kto jej nie posiada, choćby był najlepiej wykształconym, wnikliwym, o analitycznym umyśle i z łatwością znajdował nowe pomysły, nie będzie dobrym przywódcą. Analiza cech liderek doprowadziła D. Golemana do interesujących wniosków. Otóż zdolności intelektualne są niezbędne do osiągania nadzwyczajnych rezultatów. Szczególną rolę odgrywają przy tym zdolności poznawcze, jak długofalowa wizja i myślenie uwzględniające równocześnie wiele czynników. Mimo to inteligencja emocjonalna okazała się być dwa razy ważniejsza od innych elementów działalności każdego menedżera. Co więcej, jej rola wzrasta na najwyższych szczeblach, gdzie różnice w umiejętnościach technicznych są nieistotne. Zdaniem D. Golemana, inteligencję emocjonalną tworzy pięć zasadniczych elementów. Są nimi¹⁴:

- samoświadomość – która oznacza głębokie rozumienie swoich emocji, atutów, słabości, potrzeb i motywów;
- samoregulacja – oznaczająca dialog wewnętrzny, dzięki któremu człowiek nie musi być więźniem swoich emocji;

¹² R. Griffin, dz. cyt. (a), s. 19-27.

¹³ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, dz. cyt., s. 195-204.

¹⁴ Tamże.

- motywacja – która jest wolą przywódcy do osiągnięć ponad oczekiwania;
- wczuwanie się – to słowo, które wydaje się być obce w świecie biznesu. Jego istotą nie jest to, by szef dostosowywał się do nastrojów swoich podwładnych i starał się im przypodobać. Wczuwanie się oznacza liczenie się z odczuciami współpracowników. Analiza ich doznań, obok wszystkich innych czynników, umożliwia podejmowanie rozsądnych decyzji;
- umiejętności socjalne – wskazanie, iż obowiązki rozsądnego menedżera skupiają się nie tylko na trosce o wyniki ekonomiczne, ale też na dbaniu o materialne i duchowe dobro pracowników.

Trudno nie zgodzić się z tezą, iż inteligencja emocjonalna odgrywa niezwykle ważną rolę w kierowaniu grupami ludzkimi, gdyż zaangażowanie i działanie zespołowe stanowi, jak wiadomo, istotę postępowania w przedsiębiorstwie. Firma jest wspólnotą, w której należy się dobrze rozumieć, szanować i ufać sobie. Menedżer pracuje ze specyficznymi zasobami – ludźmi. Między dwiema osobami istnieje zawsze relacja wzajemna, inna niż między człowiekiem a wszystkimi pozostałymi zasobami. Od tego, czy menedżer rozwija swoich podwładnych we właściwym kierunku, czy pomaga im rosnąć na postacie większego kalibru i osiągać zamożność, zależy bezpośrednio, czy on sam będzie się rozwijał. Czy będzie rósł, czy małał, bogacił się czy biedniał, podnosił się czy spadał. Obecnie kładzie się ogromny nacisk na życzliwość wobec ludzi, na pomaganie im i umiejętność współżycia z nimi, jako na cechy, które kwalifikują kogoś na menedżera¹⁵.

Na rozważania dotyczące skuteczności zawodowej znaczący wpływ wywarła pozycja Petera F. Druckera, który w swoim dziele *Zarządzanie w XXI wieku* wymienia czynniki, od których zależy wydajność pracownika. Są nimi¹⁶:

- 1) wiedza o powierzonym zadaniu i spodziewanych efektach pracy;
- 2) odpowiedzialność za swoją wydajność, umiejętność zarządzania swoją pracą i pewna autonomia działania;
- 3) ciągły rozwój i doskonalenie jako konieczny element pracy i odpowiedzialności pracownika oraz nauczanie innych;
- 4) jakość pracy i jej rezultatów;
- 5) postrzeganie pracownika jako „zasób” organizacji, a nie jako „koszt”;
- 6) przejawiana przez pracownika chęć do pracy w organizacji.

Władza menedżera

Każda władza ma swoje źródła, które wpływają na jej charakter i sposób sprawowania. W zorganizowanym zespole ludzi władza wynika z samego podziału pracy i potrzeby koordynacji działań cząstkowych. Właśnie z nich wyłania się rola kierownika jako osoby sterującej całym zachowaniem się grupy w oparciu o zachodzące między nimi sprzężenia zwrotne. W literaturze wymienia się różne źródła sprawowania władzy. Najczęściej mówi się o takich, jak: uprawnienia wynikające z przepisów prawa i uprawnienia wynikające z pozycji organizacyjnej (dysponowanie dobrami, informacjami, środkami przymusu, nagradzania

¹⁵ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Czytelnik, Kraków 1998, s. 365-376.

¹⁶ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010, s. 145.

itp.). Rządziej natomiast wymienia się nieprzeciętne zdolności i umiejętności (organizatorskie, innowacyjne, przedsiębiorcze itp.), talent i wyobraźnię, które w nowoczesnym przedsiębiorstwie stają się najważniejszymi atrybutami władzy. Zamiast więc kierować poprzez rozkazy, trzeba kierować poprzez współpracę, wykazując należytą troskę o ludzi i o wykonanie zadań. Pamiętając o tym, że pracownicy osiągają najlepsze wyniki dzięki własnemu zaangażowaniu, nie zaś wyłącznie przez wykonywanie odgórnych poleceń, i że najlepszym sposobem na wzbudzenie tego zaangażowania jest współdziałanie w podejmowaniu decyzji na szczeblu jednostki, w której są zatrudnieni. Trzeba więc prowadzić z podwładnymi dialog, wyposażać ich w uprawnienia niezbędne do realizacji zadań i delegować odpowiedzialność, kierując się wskazówką, że dobry przełożony to nie ten, który traktuje wszystkich pracowników jednakowo, lecz ten, który uwzględnia ich możliwości, upodobania i nawyki, ugruntowując w nich poczucie własnej wartości i pewności działania. Nowoczesne zarządzanie wymaga nie autokracji i dominacji, lecz demokracji i współdziałania, szczerzej i pełnej komunikacji, otwartych i swobodnych dyskusji, wspólnego ustalania celów i środków realizacji¹⁷. Przedsiębiorstwo, w którym szef kieruje dyktatorskimi metodami (rządzi) i chce podejmować wyłącznie autorytatywne decyzje, a podwładni tylko przytakują i milcząco spełniają swe obowiązki z uwagi na otrzymywane wynagrodzenie, nie ma co liczyć dzisiaj na sukces w walce na konkurencyjnym rynku. Pracownicy muszą być zainteresowani pracą i jej wynikami, dbać o jakość produkcji i wizerunek firmy.

Autorytet, podobnie jak władza, jest ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność kierowania. Może on mieć charakter formalny (funkcyjny) i nieformalny (osobisty). Posiadanie władzy nie jest więc równoznaczne z posiadaniem autorytetu. W praktyce obsadzania stanowisk często te dwie wartości rozmiągają się, działa wówczas tzw. paradoks Mancura Olsons, w myśl którego o awansie nie decydują kwalifikacje, fachowość, troska o wspólne dobro itp., lecz czynniki irracjonalne, jak: poczucie odrębności, wspólnie przeżyte wydarzenia, solidarność uczuciowa, upodobania, identyczność akceptowanych norm. Menedżerowi potrzebny jest zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny. Aby go zdobyć, trzeba wykształcić w sobie pewne cechy osobowości i posiadać umiejętność współpracy z ludźmi, a nawet służenia im. Trzeba zwłaszcza być dobrym specjalistą w danej dziedzinie wiedzy czy sztuki, odznaczać się inteligencją i jasnym formułowaniem myśli. Być energicznym, odważnym i odpowiedzialnym, posiadać umiejętność przewodzenia. Być wrażliwym na sprawy ludzkie i społeczne, umieć stwarzać atmosferę szczeroci, otwarcia i zaufania. Wykazywać inicjatywę i zachęcać innych do jej przejawiania. Umieć forsować swoje pomysły i mieć siłę przekonywania o słuszności własnych idei i koncepcji¹⁸.

Podstawowe funkcje menedżera w organizacji

Priorytetowymi zadaniami menedżera w zakładzie pracy są doskonalenie rozwoju przedsiębiorstwa, powiększanie sukcesu zawodowego organizacji oraz osiąganie przez nią prestiżu społecznego. Menedżer musi preferować wzrost gospodarczy firmy, uważany za cel najważniejszy. Jego praca nie może być

¹⁷ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994, s. 43-47.

¹⁸ J. Penc, *Strategie zarządzania*, dz. cyt., s. 47-49.

rozpatrywania wyłącznie w kategorii nauki o organizacji i zarządzaniu. Prawdziwą wartość menedżera wyznaczają umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz rozwój kompetencji miękkich, decydujących o jego skuteczności.

Menedżerowie pracujący w korporacjach oraz małych i średnich firmach zobowiązani są do podnoszenia swoich kompetencji. Szkolenie to platforma niezbędnej wiedzy oraz umiejętności wymaganych na wszystkich menedżerskich stanowiskach, bez względu na umiejscowienie w strukturze firmy.

Bycie menedżerem jest sztuką – wygrywa ten, kto posiada umiejętność szybkiego dostosowania działania do zaistniałych okoliczności i potrafi skutecznie je modyfikować. Wszechstronność kompetencji, jakie posiada menedżer, gwarantuje sukces oraz skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zachowanie organizacyjne menedżera pełni cztery podstawowe funkcje¹⁹:

- planowanie – polegające na wyborze i zdefiniowaniu celów, opracowaniu strategii ich osiągnięcia oraz ułożeniu planu koordynacji aktywności skierowanej na osiągnięcie zamierzonego rezultatu;
- organizowanie – obejmujące wyodrębnienie określonych zadań dotyczących realizacji celów częściowych, zapewnienie środków do ich realizacji oraz bieżące decyzje umożliwiające osiągnięcie celów organizacyjnych;
- kierowanie – polegające na motywowaniu ludzi do pracy, organizowaniu właściwych stosunków międzyludzkich, wyborze najefektywniejszych kanałów informacyjnych oraz minimalizowaniu konfliktów interpersonalnych;
- kontrolowanie – czyli monitorowanie aktywności pracowników pod kątem zgodności zachowań organizacyjnych.

Pełnienie funkcji zarządzania wymaga posiadania pewnych cech psychofizycznych. Menedżer musi być odporny na zmęczenie i zdolny do wykonywania bardzo zróżnicowanych zadań w całkowicie nienormowanym czasie pracy. Konieczna jest podzielność uwagi, a zarazem zdolność do koncentracji i szybkiego reagowania.

Podsumowanie

Praca menedżera obfituje w stres i przeciążenia, bowiem sukcesy przeplatają się w niej nieustannie z porażkami. Zarządzanie wymaga specyficznej motywacji. Potrzebna jest determinacja osiągnięć prestiżowych i materialnych. Menedżera cechuje silna potrzeba władzy, a zarazem wielkie ambicje, zamiłowanie do ryzyka i związanych z nim emocji, ale także potrzeba tworzenia trwałych wartości, bycia społecznie użytecznym. Menedżerowie muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na ludzi. Oznacza to przede wszystkim zdolność do empatii, czyli wczuwania się w motyw, postawy i emocje pracowników, a zatem rozumienie, dlaczego zachowują się tak, a nie inaczej. Wiąże się to ściśle z umiejętnością słuchania tak, by jak najwięcej dowiedzieć się od rozmówcy. Trafne zinterpretowanie zachowań ludzi jest warunkiem zindywidualizowanego podejścia do nich, czyli odwoływania się do takich motywów, które są dla konkretnej osoby najważniejsze. Zarządzanie wymaga pewnych kwalifikacji intelektualnych. Najważniejszą z nich jest umiejętność sprawnego uczenia się, poznawania nowych

¹⁹ J. Terelak, *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999, s. 13-14.

rzeczy, opanowywania nowych umiejętności. Szybko zmieniające się otoczenie firmy tworzy bowiem nieustanne szanse i zagrożenia, do których należy się odnieść. Dobra orientacja w ekonomicznym, społecznym, politycznym i prawnym otoczeniu przedsiębiorstwa wymaga z kolei szerokich horyzontów i stale aktualizowanej, choć z konieczności eklektycznej, wiedzy z wielu różnych dziedzin: polityki, prawa, ekonomii, finansów, historii, kultury i innych. Zarządzający musi umieć celowo dysponować swoimi osobistymi zasobami, których powinien używać na rzecz organizacji, ale których nie da się znormalizować ani zmierzyć. Najważniejsze z nich to czas, energia (czyli zdolność do działania) i reputacja (czyli zaufanie, jakim darzona jest dana osoba – jej autorytet). Regułą musi być oszczędne gospodarowanie tymi zasobami i przeznaczanie ich na realizację celów najważniejszych.

Bibliografia

- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Czytelnik, Kraków 1998.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
- Jarmołowicz W. pr. zb. pod red., *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, AE, Poznań 2001.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
- Pająk K., *Kierownik w XXI wieku*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa-Poznań 2003.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Terelak J., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001.