Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 4 (październik-grudzień)
ISSN 1896-9380, s. 161-176

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 4 (October-December)
ISSN 1896-9380, pp. 161-176

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Pozycja menedżera w organizacji

Manager position in the organization

Julia Nowicka
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

Zbigniew Ciekanowski
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej

Wiesława Załoga
Wojskowa Akademia Techniczna

Abstrakt. W artykule scharakteryzowano pozycję menadżera w organizacji. Przedstawiono istotę władzy, stwierdzając, że istotne jest, by każdy człowiek piastujący kierownicze stanowisko we właściwy sposób rozumiał potrzebę sprawowania władzy i znał mechanizmy jej działania. Omówiono wagę autorytetu, gdyż władza menedżera powinna opierać się na autorytecie, zarówno formalnym, wynikającym z pełnionej funkcji, jak i nieformalnym, wynikającym z osobowości. Następnie przedstawiono typy nastawienia do władzy menadżerów według McClellanda i Burnhama. Oprócz nastawienia menedżerów do władzy, duże znaczenie ma forma jej sprawowania, dlatego scharakteryzowano jej trzy modelowe rodzaje. W artykule zaprezentowano także umiejętności i kompetencje menadżera, które są konieczne, aby skutecznie i efektywnie wykonywał swoje zadania oraz realizował cele. Scharakteryzowano również style kierowania oraz zadania menadżera w organizacji. Podkreślono, że dobór odpowiedniej osoby na stanowisko kierownika powoduje, że organizacja działa w sposób jasny i uporządkowany. Natomiast zakres cech, zadań i obowiązków, które musi spełniać „idealny kierownik" jest bardzo duży.
Słowa kluczowe: autorytet, funkcja, kontrola, współpraca, zarządzanie.

Abstract: The article describes the position of the manager in the organization. The essence of power is presented, stating that it is essential that every person holding a managerial position should properly understand the need to exercise power and know the mechanisms of its operation. The importance of authority was discussed, as the manager's power should be based on his authority, both formal, resulting from his function, and informal, resulting from personality. Then, the types of attitude to the power of

managers according to McClelland and Burnham are presented. In addition to the attitude of managers to power, the form of its exercise is very important, which is why its three model types have been characterized. The article also presents the skills and competences of the manager, which are necessary to successfully and effectively perform their tasks and achieve goals. The management styles and tasks of the manager in the organization were also characterized. It was emphasized that selecting the right person for the position of manager means that the organization operates in a clear and orderly manner. However, the range of features, tasks and responsibilities that an „ideal manager" must meet is very large.
Keywords: authority, function, control, cooperation, management.

Wstęp

Każdy człowiek jest inny, zarówno pod względem wyglądu, jak i przekonań, postępowania i wykształcenia. Każdy więc inaczej rozumuje, odnosi się to również do postrzegania wartości ważnych w pracy menedżera. Są standardy ogólnie obowiązujące, wyznaczające granice, których człowiek postępujący etycznie przekraczać nie powinien. Ponadto można wyróżnić dwie płaszczyzny, a mianowicie życie prywatne i zawodowe, w obrębie których można rozpatrywać etyczność ludzkiego postępowania. W życiu prywatnym główną rolę odgrywa moralność i uczciwość wobec najbliższych, zaś w życiu zawodowym największą rolę odgrywa uczciwość wobec partnerów, współpracowników. W życiu prywatnym w większym stopniu staramy się być etyczni, gdyż zależy nam na ludziach, z którymi obcujemy – są to nasi najbliżsi, znajomi. W życiu zawodowym ludzie są mniej etyczni, ponieważ podstawowym zagadnieniem biznesu jest obrót pieniądzem.

Na kształtowanie się etycznego charakteru firmy i etyczne zachowania pracowników ogromny wpływ mają menedżerowie. Etycznie działający menedżer musi rozwinąć najpierw własne moralne podstawy, by móc formułować wymagania wobec podwładnych. Powinien 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 propagowania wysokiego morale wśród pracowników wymaga również od lidera sformułowania oczekiwań, co do sposobu postępowania podwładnych. Ostatnim niezbędnym wymogiem tworzenia wysoce etycznego klimatu w firmie jest utworzenie właściwych procedur moralnego postępowania.

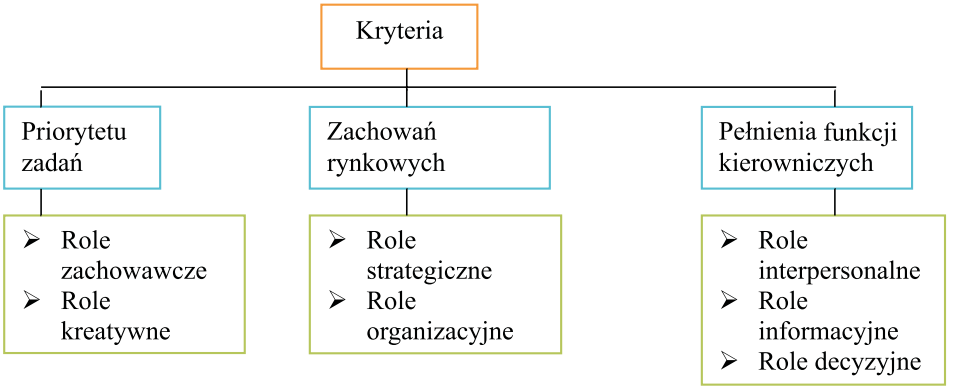
Są one potrzebne, by ludzie mieli poczucie, że nie traktuje się ich uznaniowo, lecz sprawiedliwie. **Menedżer etyczny** chce jednocześnie prowadzić dochodową działalność i postępować etycznie. Obserwując dzisiejszy świat, nikogo nie dziwi fakt, iż firmy znajdują się pod narastającą presją bycia wrażliwymi na wartości społeczne.

Wzrasta uwaga, jaką przywiązuje się do wpływu biznesu na prawa człowieka. Ludzie żądają, by kultura organizacyjna firm i ich działania spowodowały, iż niezbędnym warunkiem utrzymania się na rynku jest opracowanie i wdrożenie programów etycznych.

1. Rola menedżera w organizacji

Pojęcie *manager* wywodzi się z języka angielskiego. Jego polskojęzyczny odpowiednik to menedżer, który określa osobę zarządzającą przedsiębiorstwem lub jego częścią. Podstawowe zadanie menedżera to realizacja procesu zarządzania, m.in. podejmowanie decyzji, planowanie i organizowanie. Biorąc pod uwagę powyższą definicję, może okazać się, że każda osoba, która podejmuje jakąkolwiek decyzję jest menedżerem. Należy jednak dodać, że w takim przypadku każdy jest menedżerem własnego postępowania na podstawie podjętej decyzji. W rzeczywistości, w życiu codziennym i koegzystowaniu z otoczeniem nosiłoby to znamiona pewnego nadużycia tego pojęcia. Dlatego na co dzień określenia tego używa się głównie w stosunku do osób podejmujących decyzje dotyczące działania firmy.

Każdy człowiek w ciągu życia odgrywa różne role, dotyczy to również menedżera funkcjonującego w organizacji. Przez „role" należy rozumieć określony sposób zachowywania się bądź działania menedżera, oczekiwany od niego przez inne osoby lub istniejące struktury firmy. Powstają one w wyniku funkcjonowania w kulturze danej organizacji istniejących już wzorców albo są narzucane odgórnie przez samą organizację. Każda rola posiada swoje nakazy, zakazy i wyznacza margines swobody. Można wydzielić wiele ról menedżera (schemat nr 1) w zależności od przyjętych kryteriów (Ciekanowski, 2015, s. 127).



Schemat 1. Typologia ról organizacyjnych

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

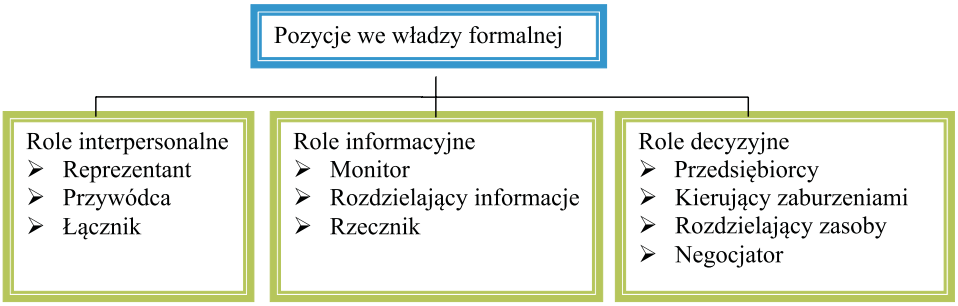
Przyjęte kryterium priorytetu zadań wyodrębnia dwie role menedżera (Ciekanowski, 2013, s. 27):

- rolę zachowawczą określają zachowania menedżera nieradzącego sobie ze zmianami w organizacji. Osoby tego typu dążą do unikania konfliktów, hamowania wszelkich prób wprowadzenia zmian bądź rozwoju organizacji z obawy przed utraceniem zajmowanego stanowiska;

- rolę kreatywną określają zachowania menadżera działającego aktywnie w celu rozwoju organizacji, wspomożenia jej ekspansji, a także zapewniającego sobie i swoim pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji, w ramach funkcjonowania w organizacji.

W kryterium „zachowań rynkowych" wyróżniono dwie role odgrywane przez menedżera (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 140-142):

- rola strategiczna rozumiana jako wypełnianie przez menadżera celów strategicznych narzuconych przez organizację oraz realizację jej misji;
- rola organizacyjna wynikająca z potrzeby zarządzania przez menedżera podległym mu wycinkiem firmy i takie zorganizowanie jego funkcjonowania, by spełniał oczekiwania organizacji.



Schemat 2. Role menadżera

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

W kategorii pełnienia funkcji kierowniczych przez menedżera Mintzberg stworzył następujący podział (schemat nr 2) (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 142-144):

- role interpersonalne koncentrujące się na interakcjach z innymi ludźmi. Można je z kolei podzielić na:
  - rolę reprezentacyjną, w której menedżer występuje jako symbol firmy w stosunku do otoczenia zewnętrznego; przykładami pełnienia takiej roli są reprezentacja firmy na konferencjach bądź branie przez menedżera udziału w spotkaniach publicznych;
  - rolę przywódczą, w której menedżer realizuje cele firmy poprzez określony typ motywacji w stosunku do pracowników. Przykładami pełnienia tej roli jest przewodzenie personelowi firmy; kierowanie, motywowanie, ocenianie pracowników;
  - rolę „łącznik-pośrednik", polegającą na utrzymywaniu stosunków między firmą a otoczeniem zewnętrznym; przykładem takich działań jest podpisywanie kontraktów czy też negocjacje handlowe z inną organizacją.

- role informacyjne polegające na zbieraniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji. Dzielą się one na:
  - rolę rzecznika firmy, w której menedżer reprezentuje określone zagadnienia-problemy przed osobami z zewnątrz. Przykłady to negocjacje z grupami zawodowymi oraz rozmowy z profesjonalistami;
  - rolę ekspedytora, wypełnianą poprzez dostarczanie informacji innym członkom organizacji, na przykład poprzez opracowywanie i wysyłanie raportów;
  - rolę eksperta-specjalisty, w której menedżer poszukuje i dokonuje analizy informacji, które dotyczą, lub mogą dotyczyć, funkcjonowania firmy. Przykładem takiego zachowania jest czytanie fachowych pism.
- role decyzyjne, odnoszące się do podejmowania decyzji. Wśród nich wyróżniamy:
  - rolę stymulatora, w której menedżer koncypuje i inicjuje nowe możliwości oraz wprowadza systematyczne zmiany z uwzględnieniem rozwoju firmy. Menedżer, pełniąc tę rolę, zachęca pracowników do prezentacji pomysłów, zachęca do badań naukowych i kalkulowania ryzyka;
  - rolę rozjemcy, polegającą na rozwiązywaniu i usprawnianiu struktury organizacyjnej oraz usuwaniu negatywnych zjawisk w działaniu firmy. W roli tej menedżer analizuje struktury organizacji, szczególnie tam, gdzie występują zjawiska konfliktowe oraz analizuje same zjawiska;
  - rolę alokatora, w której ma za zadanie rozprowadzanie zasobów deficytowych i ustalanie priorytetów. Wyraża się ona w praktyce poprzez uczestnictwo i pomoc w opracowaniu budżetu, decydowaniu o wymianie narzędzi i maszyn, bądź o zmianie pracowników;
  - rolę negocjatora, w której menedżer reprezentuje firmę w negocjacjach indywidualnych i grupowych. Przykładem spełnienia tej roli może być pomoc w negocjowaniu kontraktów związkowych.

Praca menedżera w przedsiębiorstwie charakteryzuje się kilkoma specyficznymi cechami (Griffin, 2004, s. 12):

- zadania wykonywane przez menedżerów różnią się od tych, które wykonują inni członkowie organizacji;
- menedżerowie realizują w organizacji pięć specyficznych funkcji;
- wykonując swoją pracę, menedżerowie odgrywają trzy typy ról i wykorzystują trzy podstawowe typy umiejętności;
- skuteczność menedżerów oceniana jest w świetle rezultatów osiąganych przez organizację, dzięki wykorzystaniu dostępnych zasobów;
- menedżerowie działają w zależności od sytuacji i wykorzystują metody stosownie do czynników najistotniejszych w konkretnej sytuacji.

Menedżerem nazywamy osobę, której podstawowym zadaniem jest realizacja funkcji kierowniczych, które składają się na ich pracę – podejmowanie decyzji,

planowanie, organizowanie, przewodzenie ludźmi oraz kontrolowanie. Menedżer powinien zdawać sobie sprawę z istotności każdej z tych funkcji. Jego skuteczność polega na nieskazitelnym wypełnianiu każdej z nich oraz umiejętnym przechodzeniu od jednej do drugiej funkcji; niejednokrotnie także na wypełnianiu wielu funkcji jednocześnie (Griffin, 2004, s. 12).

Termin „menedżer" wywodzi się z angielskiego słowa *manager,* czyli zarządzać", „kierować". Każde przedsiębiorstwo, firma czy przedsięwzięcie potrzebuje menedżera, który troszczy się o stan wewnętrznych zasobów i ich wykorzystanie (Belbin, 2003, s. 138). Menedżerów można podzielić według określonych szczebli, wyróżniając trzy podstawowe: najwyższy, średni oraz pierwszej linii (Penc, 2000, s. 107; [w:] Jarmołowicz, 2001, s. 130).

Menedżerowie najwyższego szczebla to stosunkowo niewielka grupa, która odpowiada za całość zarządzania organizacją. Należą do niej dyrektorzy naczelni, prezesi, wiceprezesi, którzy reprezentują organizację w kontaktach z otoczeniem. Większość dzisiejszych menedżerów najwyższego szczebla to mężczyźni. Praca menadżerów najwyższego szczebla na ogół jest złożona i zróżnicowana. Podejmują oni decyzje dotyczące: zakupu innych form, inwestycji badawczo-rozwojowych, wchodzenia na określone rynki lub wycofywania się z nich, a także budowy nowych zakładów i budynków biurowych (Ciekanowski, 2015, s. 129).

Menedżerowie średniego szczebla stanowią najliczniejszą grupę kierowników, w której znajdują się na przykład kierownicy zakładów, eksploatacji lub wydziałów. Ich głównym zadaniem jest realizacja polityki oraz planów, które są opracowywane na najwyższym szczeblu.

W przypadku menedżerów pierwszej linii, ich zadaniem jest nadzorowanie i koordynacja pracy wykonawców. Są nimi brygadziści, majstrowie, kierownicy biur lub koordynatorzy.

W działaniu każdego menedżera istotne jest skuteczne kierowanie powierzoną mu organizacją. Powinien on znajdować odpowiednie przedmioty działania, a także optymalnie koncentrować na nich zasoby i wysiłki. Menedżerowie w każdej branży powinni stwarzać środowisko, które maksymalizuje ludzką produktywność (Mackay, Namysł, 2007, s. 119). Zaś według Druckera „od menedżera oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności". Ponadto od współczesnych menedżerów wymaga się, aby odgrywali rolę przewodników i kontrolerów zmian, a także projektantów nowych rozwiązań. Obecnie można wyróżnić cztery następujące wzorce osobowe menedżerów (Ciekanowski, 2015, s. 127-128):

- menedżerowie odważni – to tacy, którzy zmierzają w kierunku przyszłego kształtu organizacji. To osoby dobrze przygotowane, ambitne, które identyfikują się z organizacją i zmierzają do jej pożądanej odnowy;

- menedżerowie wyzywający – to osoby, które przeciwstawiają się istniejącej dotychczas strukturze, chcą odnowy i zmierzają do niej pokazując niekompetencję kadr, żądając jednocześnie ich usunięcia;
- menedżerowie niezadowoleni – oddalają się od organizacji, odrzucając dotychczasowy schemat działania, a jednocześnie nie potrafią opracować programu, który wprowadzi zmiany na lepsze. Takie osoby nie mają w sobie ani chęci działania, ani ambicji;
- menedżerowie konformiści – bronią obecnego porządku, chcą, by stan obecny trwał w przyszłości.

2. Władza menedżera w organizacji

Zarządzanie tworzy określony porządek ekonomiczny i wywołuje w pracownikach gotowość do realizacji zadań tak, aby zarówno pracownicy, jak i organizacja (przedsiębiorstwo) mogli osiągnąć swoje cele. W istocie zadaniem menedżera jest przede wszystkim stymulowanie i motywowanie pracowników do zgodnej współpracy tak, aby w zespole zrealizowano zadania stawiane przed firmą (Ciekanowski, 2013, s. 36). Sprawne i skuteczne zarządzanie jest podstawą dobrobytu firmy i społeczeństwa. Proces zarządzania jest bowiem podporządkowany realizacji celów oraz osiąganiu wyników, które są miernikami świadczącymi o kondycji firmy.

Do zarządzania włączane są w coraz większym stopniu nowe technologie, polegające na gotowości i umiejętności stosowania przez gremia zarządzające całokształtu wiedzy, umiejętności oraz na organizowaniu sprawnych grup, które będą podejmować decyzje za pomocą materialnych środków zarządzania. Będą to zarówno rozwiązania w skali pojedynczego przedsiębiorstwa (systemy informatyczne do zarządzania przedsiębiorstwem), jak i rozwiązania upowszechniające się – połączenia sieciowe dla prowadzenia przedsiębiorstwa.

Procesy zarządzania komplikują się w sytuacji powstawania coraz bardziej złożonych form przedsiębiorczości – zarówno własności, jak i struktur organizacyjnych. W tych warunkach władza w organizacji, jej podział i uprawnienia, relacje pracowników – są czynnikiem pierwszej wagi w tworzeniu sprawnej organizacji (www.twoja-firma.pl – dostęp 05.07.2018). Władza jest bowiem stałym elementem wszystkich systemów społecznych (relacji międzyludzkich) oraz gospodarczych (Lachiewicz, 2007, s. 11).

3. Istota władzy

Każdy człowiek, który sprawuje kierownicze stanowisko, musi we właściwy sposób zrozumieć potrzebę sprawowania władzy i znać mechanizmy jej działania.

Władza pozwala na pewność postępowania, ale nie jest absolutna. Polega na możliwości wywierania wpływu jednej osoby na inną i, przez ten wpływ, powodowanie, że osoby podległe skłaniają się ku wykonywaniu pożądanych działań i zadań w firmie. Zależy ona, poza uregulowanymi kompetencjami, od osobowości sprawującego władzę, a także od możliwości i natężenia sporu ze strony podwładnych. Menedżer musi być człowiekiem, a nie funkcją i mieć osobowość wartą tego, by go słuchać. Musi się stawać przywódcą, tzn. wydawać tak rozkazy, aby były one realizowane za zgodą i przy współpracy osób, które je wykonują (Filipiak, 2000, s. 97). Zakres władzy w przedsiębiorstwie wynika z kompetencji przypisanych prawnie bądź organizacyjnie, a także:

- z sytuacji gospodarczej – jeśli pojawiają się nowe zagrożenia dla firmy albo nadzwyczaj atrakcyjne okazje, nieujęte dotąd w żadnych analizach, na wystąpienie których przedsiębiorstwo nie było przygotowane – pojawia się konieczność wprowadzenia władzy nad tymi zjawiskami i nowego zorganizowania odpowiedzialności;
- ze środków, jakimi dysponuje firma – szeroki zakres finansowania i zarządzanie przez projekty zmusza do wprowadzania nowych kierujących; nowej – odcinkowej – władzy;
- ze znajomości technik zarządzania – zorganizowanie przedsiębiorstwa w określone struktury wiąże się z konkretnie zorganizowaną władzą; istotne przy tym jest podporządkowanie samych stanowisk należących do władzy, czyli tworzenie struktury zarządczej w konfiguracji pionowej lub poziomej;
- z dopływu informacji – im więcej jest informacji, tym szerszy zakres uprawnień dla władzy i bardziej demokratyczne jej struktury.

Władza połączona jest zawsze z działaniem, a jej miarą są osiągnięcia i sukcesy. Władza w przedsiębiorstwie opiera się na motywowaniu, wynagradzaniu, przymusie, sympatii, przepisach prawa, informacji. Ci, którzy pełnią w organizacji władzę kierowniczą wyposażeni są w zakres praw i obowiązków.

4. Autorytet menedżera

Władza menedżera powinna opierać się na jego autorytecie. Autorytet oznacza powagę, podkreśla znaczenie i wagę władzy, uznanie dla stanowiska lub osoby, a także dla wiedzy, postępowania, charakteru.

Wyróżnia się dwie formy autorytetu – formalny i nieformalny. Autorytet formalny jest pochodną zajmowanego stanowiska, pełnionej funkcji, a wynika – z przewidzianej w prawie organizacji firmy. Może być on wzmocniony przez osobiste cechy kierownika. Nie należy budować autorytetu w sposób sztuczny – to znaczy posługując się siłą i stosunkiem przełożony-podwładny.

Autorytet nieformalny jest umiejętnością sprawowania nieoficjalnego przywództwa, zdolnością do przekonywania innych i wywierania na nich wpływu. Z niektórymi cechami lidera trzeba się urodzić, na przykład z umiejętnością mówienia rzeczy niepopularnych (Welch, Welech, 2007, s. 48). Autorytet taki wynika z cech osobowości, a nie z przypisanej funkcji. Zasadza się na „wielkości człowieka", a nie jego stanowiska.

Menedżer powinien posiadać zarówno autorytet formalny, wynikający z pełnionej funkcji, jak i nieformalny, wynikający z osobowości. Umiejętnie wykorzystując te dwa autorytety menedżer podnosi efektywność pracy – pracownicy chętniej wykonują swoje obowiązki, gdyż wiedzą, że podjęte decyzje są właściwe, co wynika z ich zaufania do autorytetu menedżera. Dzięki niemu następuje także integracja zespołu, ponieważ menedżer zapobiega powstawaniu sporów i rozbijaniu zespołu na mniejsze grupy nieformalne; zwiększa także skuteczność w rozwiązywaniu konfliktów, albowiem każda ze stron konfliktu ma zaufanie do menedżera i poddaje się jego wpływom. Menedżer potrafi pobudzać inicjatywy i poprawia jakość pracy – atmosfera zaufania i uznanie roli przywódczej menedżera wyzwala inicjatywę pracowników.

Uznanie autorytetu przez podwładnego następuje w momencie, gdy zrozumie on otrzymane przez menedżera polecenie (które musi być jasno zdefiniowane i wykonalne; a także powinny być zapowiedziane mierniki oznaczające dobre wykonanie polecenia) i potrafi je wykonać, tj. ma odpowiednie kwalifikacje, umiejętności i wiedzę. Ostatnim wyznacznikiem jest uznanie, że podejmowane decyzje są zgodne z celami organizacji i realizacją interesów samego pracownika (musi on wiedzieć w jaki sposób przyczynia się do realizacji celów firmy i jaki jest związek tych celów z jego osobistym).

5. Typy nastawienia do władzy menedżerów

Badacze McClelland i Burnham odkryli, że nastawienie menedżerów do władzy jest ściśle związane z ich osobistymi motywacjami oraz sposobem definiowania przez nich sukcesu. Opisali trzy typy menedżerów: menedżera szukającego poklasku; dbającego o osobistą władzę oraz dbającego o dobro organizacji. McClelland, wykładowca na Harvardzie i konsultant biznesu udowodnił, że najbardziej efektywni liderzy mają najsilniejszą potrzebę władzy społecznej. Wyniki te uzyskał, badając 500 menedżerów w 25 amerykańskich korporacjach (Welch, Welech, 2007, s. 98).

Menedżer szukający poklasku – typ przywódcy, który jest bardziej zainteresowany uzyskany przychylnością innych, niż posiadaniem i korzystaniem z władzy w celu realizacji zadań. Skutkuje to tym, że nie udaje mu się osiągać wyznaczonych celów. Łatwo ulega wpływom podwładnych – podejmując decyzje, stara się zyskać ich akceptację i poklask, na dalszy plan odsuwając politykę firmy i procedury. To najsłabszy i najmniej wydajny typ menedżera.

Menedżer dbający o osobistą władzę – to typ przeciwstawny do poprzedniego. Znacznie bardziej ceni władzę niż popularność – zdobywa ją dla siebie i ludzi ze swojego zespołu, aby móc realizować zadania. Jest wojowniczy, poprzez konkurencję często doprowadza do antagonizmów między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do autorytarnego lub zniewalającego szefa, który zyskuje władzę, osłabiając wszystkich dookoła, ten typ menedżera wyznaje demokratyczne zasady. Podwładni go szanują, są wobec niego bardzo lojalni, ponieważ jest silny i im także zapewnia poczucie siły. Jego główną wadą z punktu widzenia organizacji jest brak umiejętności postrzegania firmy jako całości, a więc i nadrzędnych celów oraz dobra całego przedsiębiorstwa.

Menedżer działający na rzecz organizacji – najefektywniejszy typ menedżera. Wykorzystuje władzę, aby służyć organizacji, w której pracuje. Nie nadużywa swojej przewagi do realizacji prywatnych celów. Myśli o organizacji jako całości, ma bardzo etyczne podejście do pracy, poświęca jednostkowy interes na rzecz dobra całego przedsiębiorstwa. Nagradza osoby, które ciężko pracują, realizując cele nadrzędne firmy. Jest dojrzały, nie ma w nim egoizmu ani bierności.

6. Rodzaje sprawowania władzy

Oprócz nastawienia menedżerów do władzy duże znaczenie ma również forma jej sprawowania. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy modelowe formy sprawowania władzy (Galata, 2004, s. 21):

- okazywanie własnej wyższości – przy pomocy sankcji ekonomicznych, prawnych, moralnych, a w skrajnych wypadkach nawet fizycznych – polega na wymuszaniu oczekiwanych zachowań od podległego personelu. W większości przypadków niespodziewana władza (np. awans) może być podstawą zmiany dotychczasowego zachowania, zwłaszcza w stosunku do niedawnych kolegów. Menadżerowie preferujący tę formę okazują wtedy ostentacyjnie swoją wyższość, wybierając oficjalną zależność służbową;
- manipulacje zachowaniami pracowniczymi – polegające na tym, że pracownikom nie ujawnia się pewnych informacji, np. dotyczących znaczenia wykonywanych przez nich zadań, powiązań personalnych, zmian organizacyjnych, wprowadzania nowych sposobów pracy. Nie może to być jednak stała forma sprawowania władzy, jej stosowanie uzasadnione jest jedynie w ważnych dla dalszych losów organizacji wypadkach;
- logiczność argumentacji – czyli uzasadnianie i przekonywanie pracowników o słuszności podjętych decyzji. Ta forma może być stosowana przez osoby kompetentne, które nie boją się dyskusji merytorycznych z personelem. W tym wypadku będą to menedżerowie, których słuszność racji jest na bieżąco sprawdzana w trakcje dyskusji z pracownikami, co samo w sobie wpływa na ich gotowość do wykonania zleconego zadania.

Wymienione formy sprawowania władzy mogą być w praktyce stosowane przemiennie, w zależności od cech osobowości pracowników i stopnia ich gotowości do wykonania zleconego zadania. Jednak *dobry* menedżer nigdy nie dopuści do sytuacji, w której powiedzenie „władza uderza mu do głowy" będzie opinią podwładnych o jego sposobie sprawowania władzy, ponieważ efektywni menedżerowie podejmują nieliczne, lecz brzemienne w skutki decyzje i czynią to z rozmysłem, mając świadomość, że korygowanie skutków błędnych decyzji wymaga znacznie więcej czasu i pracy niż najbardziej intensywne ich przygotowanie (Galata, 2004, s. 21-22).

7. Umiejętności i kompetencje menedżera

Menedżer musi dysponować pewnymi ściśle określonymi cechami, aby skutecznie i efektywnie wykonywać swoje zadania oraz realizować cele (Galata, 2004, s. 27):

- umiejętności koncepcyjne – to zdolności umysłowe do koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań firmy, biegłość w postrzeganiu organizacji jako całości w szerokim otoczeniu, a także umiejętność przewidywania, w jaki sposób zmiana w jakiejkolwiek części wpłynie na całość. To także umiejętność analizowania, interpretowania i rozwiązywania problemów.
- umiejętności interpersonalne (społeczne) – zdolność do współpracy z innymi ludźmi, umiejętne komunikowanie się z różnymi grupami pracowników i indywidualnymi osobami. To również umiejętność nawiązywania kontaktów, rozumienia i motywowania zarówno jednostek, jak i grup.
- umiejętności techniczne – odnoszą się do wymagań operacyjnych danej organizacji lub działu. Zalicza się tu umiejętności posługiwania się narzędziami, metodami, technologiami. Menedżerowi potrzebne są w stopniu ograniczonym, umożliwiającym porozumienie ze specjalistami w danej dziedzinie.

Niektórzy autorzy wyróżniają dodatkową grupę umiejętności (Galata, 2004, s. 29):

- umiejętności diagnostyczne i analityczne – umożliwiające menedżerowi zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Kierownik diagnozuje i analizuje problemy w organizacji, badając ich symptomy i przygotowując stosowne rozwiązania.

W zależności od szczebla w hierarchii zarządzania, menedżer potrzebuje poszczególnych grup umiejętności w różnych proporcjach. Im wyższy szczebel, tym mniejsze znaczenie umiejętności technicznych, a większe koncepcyjnych i interpersonalnych. Dlatego czasem mówi się o menedżerach globalnych, lub uniwersalnych, którzy są w stanie z powodzeniem zarządzać korporacjami z różnych branż.

W literaturze dotyczącej zarządzania często pojawia się również pojęcie kompetencji menedżerskich. Listę uniwersalnych kompetencji menedżerskich opracował

Motowidło, amerykański psycholog. Wyróżnił on dziesięć różnego rodzaju umiejętności, odpowiadających zadaniom, jakie wykonują kierownicy (Galata, 2004, s. 32-34):

- 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; okazywanie zainteresowania;
- zdecydowanie – przejawianie inicjatywy oraz wykorzystywanie nadarzających się okazji;
- umiejętności prowadzenia negocjacji – kierowanie się kompromisem w sytuacji konfliktowej; uważne wysłuchiwanie opinii innych ludzi; umiejętność zmiany swego stanowiska po uzyskaniu konkretnych informacji;
- organizacja – przyswajanie metodycznego i systematycznego podejścia przy rozwiązywaniu wszystkich aspektów problemu; zwracanie uwagi na szczegóły; tworzenie i ocena rozwiązań alternatywnych; przewidywanie trudności i wskazywanie priorytetów postępowania;
- pomysłowość – szybkie przyswajanie informacji; rozumienie związków pomiędzy różnymi składnikami informacji; tworzenie w razie potrzeby nowych rozwiązań;
- energia i motywacja – wychodzenie naprzeciw trudnościom; wykonywanie swojej pracy jak najlepiej, by rozwiązać problemy, nieustępliwość w pokonywaniu przeszkód;
- odporność na stres – okazywanie zrównoważenia i umiaru pod wpływem presji; akceptacja 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.

Griffin opisuje następujące zachowania menedżerskie (Griffin, 2007, s. 562- 565):

- przywódcze skoncentrowane na zadaniach – przywódcy zwracają baczną uwagę na pracę i procedury robocze związane z danym stanowiskiem;
- przywódcze skoncentrowane na pracownikach – pracują nad stworzeniem spójnych zespołów roboczych i dbają o zadowolenie pracowników;
- zachowania inicjujące strukturę – przywódcy uważają, że każdy wie czego się od niego oczekuje, jakie zadania i obowiązki do niego należą; ustalają formalne linie komunikacji i określają wykonywanie zadań;
- zachowania mające wzgląd na innych – przywódcy wykazują troskę o podwładnych oraz starają się stworzyć ciepłą, przyjazną i wspomagającą atmosferę.

8. Style kierowania

Styl kierowania lub styl przywództwa to sposób postępowania przełożonego wobec podwładnych. Zależy on od kierownika, od jego doświadczenia, wiedzy i cech osobowościowych oraz czynników sytuacyjnych. Przejawia się w różnych instrumentach kierowania, do których zaliczamy środki i metody organizacji formalnej, czyli procedury, oceny kadrowe, system wynagrodzeń oraz środki i metody psychologiczne – techniki negocjacji, treningi grupowe. W ogólnym ujęciu, styl kierowania jest ukształtowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych. Najogólniej można mówić o stylach kierowania potencjalnym i rzeczywistym. Potencjalny styl kierowania formowany jest przez zespół poglądów i przekonań kierownika na temat zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej woli kierowniczej. Jest to więc tzw. „filozofia kierowania" przejawiająca się w zachowaniu menedżera wobec podwładnych. Styl ten jest racjonalnym wzorcem zachowania organizacyjnego menedżera wobec pracowników, który służy jak najkorzystniejszemu osiąganiu założonych celów.

Natomiast rzeczywisty styl kierowania jest praktycznie ukształtowanym systemem metod, technik i innych narzędzi oddziaływania na podwładnych. Transformacja potencjalnego stylu kierowania w rzeczywisty jest funkcją wielu zmiennych (stopień zaistniałych zmian w konkretyzacji celu, poziom wrażliwości i reagowania na zmiany, umiejętności ich analizowania, skuteczność środków motywacyjnych). W praktyce jednak transformację potencjalnego stylu kierowania w styl rzeczywisty determinują (Griffin, 2007, s. 567- 569):

- czynniki zewnętrzne:
  - poziom zaufania do podwładnych;
  - preferowany styl kierowania przez zwierzchników;
  - odpowiedzialność kierownika za pracę zespołu;
- czynniki personalne:
  - poziom samodyscypliny;
  - preferowanie szczerości;
  - stopień rozbudzenia potrzeb współdecydowania u podwładnych;
- czynniki techniczne:
  - poziom zmienności warunków pracy podwładnych;
  - poziom zagrożenia nieodwracalnością skutków złej pracy podwładnych;
  - fizjologiczne warunki pracy.

Do zasadniczych elementów stylu kierowania można zaliczyć poziom udziału podwładnych w procesie decyzyjnym, stopień nastawienia kierownika na osiągnięcie celu oraz nastawienie do ludzi, czyli tworzenie dobrego klimatu w pracy, przyjaznej i życzliwej atmosfery oraz kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich. Kolejnym elementem jest rodzaj sprawowanej kontroli kierowniczej, czyli stawianie zadań i określenie szczegółowych sposobów wykonywania oraz bieżąca i dokładna

kontrola, a także kontrola ogólna – wybór metody i sposobów pracy, które zależą od podwładnego. Następnym czynnikiem jest kontakt emocjonalny z podwładnym, czyli kontakt ciągły (psychicznie płytki) oraz kontakt incydentalny (emocjonalnie głęboki). Style kierowania mogą się od siebie różnić rodzajami, kombinacjami połączeń i stosowaniem środków motywacji.

9. Zadania menedżera w organizacji

Podstawowym zadaniem menedżera jest doskonalenie rozwoju przedsiębiorstwa, powiększanie zadowolenia z sukcesu zawodowego oraz osiąganie prestiżu zawodowego. Menedżer musi preferować wzrost gospodarczy przedsiębiorstwa, uważany za cel najważniejszy. Jego praca nie może być rozpatrywana wyłącznie w kategorii nauki o organizacji i zarządzaniu. Zarządzanie jest i musi być dziedziną interdyscyplinarną, a na menedżerze spoczywa odpowiedzialność za wszechstronne postrzeganie swojej profesji (Czainska, 2010, s. 9). Konieczne staje się tu zastosowanie ustaleń socjologii pracy i ekonomii. Menedżerowie to grupa społeczno-zawodowa, kierująca techniczną, ekonomiczną i prawno-organizacyjną stroną funkcjonowania firmy.

Głównym zadaniem menedżera w organizacji jest pełnienie przez niego funkcji kierownika – jako funkcji najważniejszej. Kolejnymi obowiązkami są: doskonalenie rozwoju przedsiębiorstwa, kompetentny menedżer powinien rozumieć, w jaki sposób funkcjonuje jego organizacja i umieć wpływać na zmienne podnoszące jej efektywność (Rummler, 2000, s. 207).

Podstawowa praca menedżera sprowadza się do powiązanej ze sobą działalności profesjonalnej i społecznej. Aspekt profesjonalny łączy się z wysokimi kwalifikacjami, jakich wymaga się od tej grupy z ich pogłębianiem i permanentnym doskonaleniem. Menedżer kierujący firmą nie może myśleć tylko o teraźniejszości, ale musi zwrócić należytą uwagę na perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa. Aspekt społeczny natomiast łączy się ze społeczną przydatnością tej kategorii w praktyce, z ich starannym doborem, poszukiwaniem na te stanowiska, z posiadaniem znacznych akcji, umacniających władzę, przywileje i prerogatywy.

Dobry menedżer powinien posiadać umiejętność gospodarowania czasem, koncentrować się na wynikach istotnych dla odbiorców usług dalszej organizacji, wykorzystywać mocne strony sytuacji, szefów, kolegów, własnej osobowości; budować warunki zewnętrzne na sile, nie na słabości. Powinien także koncentrować się na niewielu podstawowych dziedzinach, w których pierwszorzędna praca przyniesie znakomite rezultaty, jak również ustalać i przestrzegać konsekwentnie hierarchii ważności spraw. Musi podejmować efektywne decyzje oparte na skutecznym systemie kroków przygotowawczych, skupiać się na podejmowaniu niewielu zasadniczych, niesprzecznych decyzji opartych na poznaniu przeciwstawnych poglądów. Menedżer powinien ciągle udoskonalać swoje umiejętności i dokształcać się, a także szkolić swoich podwładnych.

Podsumowanie

Kierowanie firmą jest bardzo odpowiedzialnym zadaniem. Aby wykonywać to w sposób skoordynowany oraz przemyślany, trzeba charakteryzować się dużą wiedzą i kwalifikacjami. To właśnie osoba kierownika sprawuje kontrolę nad tym, co dzieje się w organizacji, w jaki sposób pracownicy wykonują zadania, oraz musi być zawsze gotowy na to, aby pomagać oraz w jasny sposób przekazywać wiedzę potrzebną do wykonania zadania.

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych, jak również na podstawie literatury przedmiotu należy podkreślić, że dobór odpowiedniej osoby na stanowisko kierownika sprawia, że organizacja działa w sposób jasny, zorganizowany i uporządkowany. Osoba na tym stanowisku powinna charakteryzować się odpowiednimi cechami, takimi jak np: odpowiedzialność, odwaga, skuteczność działania, zaangażowanie i pewność siebie. Duża wiedza na temat zarządzania pomaga w organizowaniu swojej pracy, jak i osób podległych, właśnie to i sposób zarządzania pracownikami stanowią klucz do sukcesu firmy. Aby współpraca pomiędzy kierownikiem a pracownikami rozwijała się w sposób pomyślny, musi być między nimi nić porozumienia, a także wzajemny szacunek i zaufanie. Zakres cech, zadań i obowiązków, które musi spełniać „idealny kierownik" jest bardzo duży. Jednakże wszystkie razem połączone stanowią osobę, o której marzy każda organizacja. Kierownicy pracują z ludźmi i dla ludzi, dzięki wzajemnej współpracy, kierownicy są w stanie sprawnie zaplanować długofalowe cele organizacji, są źródłem informacji i stanowią kanały komunikacji.

BIBLIOGRAFIA

[1] Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2003.

[2] Ciekanowski Z., *Rola menedżera w organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 107, Seria: Administracja i Zarządzanie, (34)2015.

[3] Ciekanowski Z., *Miejsce i rola kierownika w motywowaniu pracowników,* AON, Warszawa 2013.

[4] Czainska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

[5] Filipiak B., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusz, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.

[6] Galata S., *Wprowadzenie do Zarządzania Strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

[7] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

[8] Jarmołowicz W., *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, [w:] *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, W. Jarmołowicz (red.), AE, Poznań 2001

[9] Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[10] Mackay H., Namysł A. (red.), *Pływaj z rekinami i nie daj się pożreć. Sprzedawaj, zarządzaj, motywuj i negocjuj lepiej niż konkurenci,* MT Biznes, Warszawa 2007.

[11] Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.

[12] Rummler, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[13] Welch J., Welech S., *Winning. Odpowiedzi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.

NETOGRAFIA

[1] http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16043212,supermenedzer-menedzer-dobry-wizerunek.html