

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)  
ISSN 1896-9380, s. 95-110

**Modern Management Systems**  
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)  
ISSN 1896-9380, pp. 95-110



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

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

## Wizerunek menadżera jutra w organizacji

### Image of the manager of tomorrow organization

**Zbigniew Ciekankowski**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Jana Pawła II  
w Białej Podlaskiej

**Zdzisław Szymański**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

**Wiesława Załoga**

Wojskowa Akademia Techniczna,  
Wydział Cybernetyki, Instytut Organizacji i Zarządzania

**Abstrakt.** Autorzy artykułu podjęli w nim próbę charakterystyki, jak powinien wyglądać menadżer jutra. Najpierw wskazano rolę menadżera w organizacji oraz scharakteryzowano umiejętności menadżerskie. Omówiono zasady etycznego zachowania i przedstawiono, jak istotna jest rola etyki menadżera w zarządzaniu. Następnie określono wizerunek menadżera jutra wskazując, że jego prawdziwa siła będzie się przejawiać w zdolnościach, umiejętnościach i kreatywności rozumianej jako odkrywanie, porządkowanie oraz planowanie. Wskazano również na umiejętności i cechy menadżerów, zwracając uwagę, że muszą być oni odporni na zmęczenie i zdolni do wykonywania zróżnicowanych zadań w nienormowanym czasie pracy. Ponadto menedżerowie muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na innych ludzi. Powinni także umieć celowo dysponować swoimi osobistymi zasobami i używać ich na rzecz organizacji.

**Słowa kluczowe:** istota, menedżer, odkrywanie, organizacja, wizerunek.

**Abstract.** The authors of the article attempted to characterize what the manager of tomorrow should look like. First, the manager's role in the organization was indicated and he characterized managerial skills. The principles of ethical behavior were discussed and the importance of the manager's ethical role in management was discussed. Next, the image of the manager of tomorrow was determined, indicating that his real strength would be manifested in his abilities, skills and creativity understood as discovering, organizing and planning. They also pointed to the skills and characteristics of managers, pointing out that they must be resistant to fatigue and able to perform differentiated tasks in non-standard working hours.

In addition, managers must want to be able to and enjoy interacting with other people. They should also be able to deliberately dispose of their personal resources and use them for the organization.

**Keywords:** creature, manager, discovery, organization, image.

## Wstęp

Każdy człowiek jest inny zarówno pod względem wyglądu, jak i przekonań, postępowania i wykształcenia. Każdy więc inaczej rozumuje, przyjmuje wartości określane jako pojęcie pracy menedżera. Są jednak 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 zagrożeniem 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 budowa właściwych procedur moralnego postępowania.

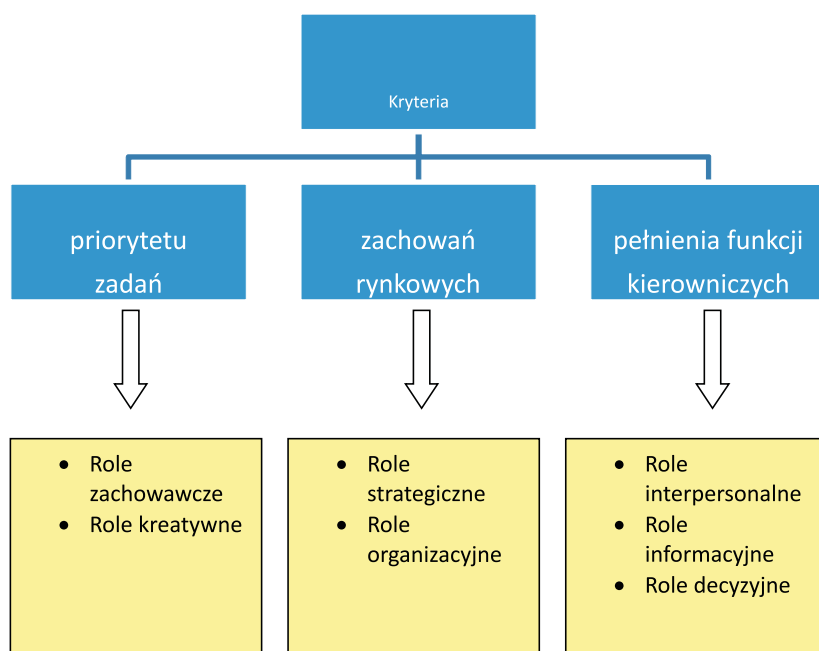
Są one potrzebne, by ludzie nie mieli poczucia, że traktuje się ich uznaniowo, lecz sprawiedliwie. **Menedżer etyczny** chce jednocześnie prowadzić dochodową działalność i postępować etycznie. Gdy obserwuje się dzisiejszy świat, nie dziwi, iż firmy znajdują się pod narastającą presją bycia wrażliwymi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

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

## 1. Rola menedżera w organizacji

Każdy menedżer w organizacji pełni różne role. Przez role należy rozumieć pewne oczekiwane ze strony innych osób sposoby zachowania się danej osoby.

Pełniona rola pokazuje, jak dany człowiek ma zachowywać się w organizacji. Najczęściej powstają one w wyniku istnienia pewnych wzorców zachowań funkcjonujących w grupach społecznych na terenie danej organizacji lub w jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Wzorce te charakteryzują się różnym stopniem sformalizowania. Określają one formy i sankcje typowe dla danej roli. Obejmują zachowania osoby, która ma wypełniać rolę w konkretnej sytuacji. Wiążą się z określoną pozycją danej osoby w strukturze organizacyjnej. Typologie ról mogą być różne w zależności od przyjętych kryteriów (schemat 1) (Ciekanowski, 2015, s. 127).



Schemat 1. Typologia ról organizacyjnych

Źródło: Wachowiak, 2001, s. 33

Kryterium priorytetu zadań pozwala wyeksponować (Wachowiak, 2001, Difin, s. 33):

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

Przyjęcie kryterium „zachowań rynkowych” pozwala wyeksponować (Wachowiak, 2001, Difin, s. 33):

- role strategiczne utożsamiane najczęściej z realizacją celów strategicznych organizacji oraz pełnienia jej misji;
- role organizacyjne umożliwiające menedżerowi trafne zorganizowanie organizacji i jej funkcji zgodnie z oczekiwaniami.

Według funkcji pełnionych przez menedżerów role można podzielić następująco (Griffin, 2004, s. 16-19):

- interpersonalne, które polegają na kontaktach 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 polegającą na oddziaływaniu menedżera na swoich pracowników, aby dobrze wykonywali swoje zadania, dotyczy ona pozyskiwania, szkolenia, motywowania, oceniania i rotowania pracowników;
  - rolę łącznika polegającą na koordynacji działań międzyludzkich, międzygrupowych; międzyorganizacyjnych, tworzy ona system powiązań między podmiotami wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Przykładem pełnienia tej roli może być prowadzenie rozmów przez menedżera z przedstawicielami innych organizacji.
- informacyjne, które polegają na zbieraniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji, wśród nich można wyróżnić:
  - rolę obserwatora polegającą na poszukiwaniu informacji, rejestrowaniu i analizowaniu informacji pochodzących zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji;
  - rolę propagatora polegającą na przekazywaniu odpowiednich informacji swoim podwładnym w celu umożliwienia im realizacji zadań;
  - rolę rzecznika polegającą na przekazywaniu informacji podmiotom spoza organizacji i reprezentowaniu interesów organizacji;
- decyzyjne, polegające na podejmowaniu decyzji, wśród nich można wyróżnić:
  - rolę przedsiębiorcy polegającą na inicjowaniu zmian, wykorzystaniu wszelkich szans dla rozwoju organizacji;
  - rolę przeciwdziałającego zakłóceniom polegającą na przeciwdziałaniu pewnym zakłóceniom oraz konfliktom, które mogą pojawić się w organizacji;
  - rolę dysponenta zasobów polegającą na podejmowaniu decyzji o sposobie dystrybucji zasobów;
  - rolę negocjatora polegającą na prowadzeniu negocjacji z innymi grupami lub organizacjami.

Na podstawie prowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski dotyczące pełnionych przez menedżerów ról (Ciekanowski, 2015, s. 129):

- menedżerowie pełnią równocześnie wiele ról;
- menedżerowie uczą się swej roli od oddziałujących na nich elementów otoczenia;
- menedżerowie są zdolni do szybkiej zmiany jednej roli na inną, kiedy dojdą do wniosku, że sytuacja wyraźnie wymaga dużych zmian, menedżerowie często odczuwają konflikt ról, kiedy wymagania jednej roli są sprzeczne z wymaganiami innej.

Specyfika pracy menadżera:

- zadania wykonywane przez menedżerów różnią się od tych, które wykonują inni członkowie organizacji;
- menadżerowie 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 osiągniętych przez organizację, dzięki wykorzystaniu dostępnych zasobów;
- menedżerowie działają w zależności od sytuacji i wykorzystują metody stosownie do czynników najistotniejszych w konkretnej sytuacji.

Zadania wykonywane przez menedżerów różnią się od tych, które wykonują inni członkowie organizacji;

- menadżerowie 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 osiągniętych przez organizację, dzięki wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Zarazem jednak i niezależnie już od bardziej zróżnicowanych poglądów na tę kwestię zgodzić się można również i co do tego, że w bliższym określaniu ogólnej pozycji menadżera, wyróżnia się zwykle co najmniej trzy grupy menadżerów (Penc, 2000, s. 107). Przyjmując za kryterium samo miejsce kierownika w hierarchii zarządzania podmiotem gospodarczym, wyróżnia się zwłaszcza menadżerów na poziomie:

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

## 2. Umiejętności menedżerskie

Listę uniwersalnych kompetencji menedżerskich opracował Stephan Motowidło, amerykański psycholog polskiego pochodzenia. Wyróżnił on dziesięć różnego

rodzaju umiejętności, odpowiadających zadaniom, jakie wykonują kierownicy (Griffin, 2007, s. 20-26):

- przywództwo – osiągnięcie celów wraz z innymi i dzięki nim; kierowanie innymi 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 w pracy; 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.

Inne często opisywane w literaturze umiejętności menedżerskie to przede wszystkim (Griffin, 2007, s. 26-29):

- techniczne – czyli zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologiami w określonych specjalnościach;
- społeczne – czyli zdolność współpracy z innymi ludźmi indywidualnie i grupowo;
- koncepcyjne – czyli zdolność do koordynacji działań poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie działań realizowanych w polu jego działania.

- interpersonalne – umiejętność nawiązywania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami, rozumienia ich i motywowania;
- diagnostyczne – zdolność menedżera do wyobrażenia sobie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji;
- komunikowania się – zdolność do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji, jak i do ich skutecznego przyjmowania od innych;
- decyzyjne – zdolność do poprawnego rozpoznawania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów;
- gospodarowanie czasem – ustalanie priorytetów w pracy, do sprawnej pracy i właściwego delegowania zadań i uprawnień.

Skuteczność menedżera warunkują (Griffin, 2007, s. 27-29):

- wzmożona świadomość swojego własnego potencjału – znajomość swoich mocnych i słabych stron;
- nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej;
- pragnienie wiedzy;
- integracja pracy z życiem osobistym;
- poszanowanie odmienności innych ludzi;
- przewodzenie zmianom;
- projektowanie nowych rozwiązań;
- kontrola procesu zmian i korygowanie przebiegu tego procesu.

Do wykonywania rozlicznych ról, menedżerowie muszą dysponować konkretnymi kwalifikacjami, by osiągnąć powodzenie w swojej pracy. Najbardziej rozpowszechniona droga, występująca w tyłu odmianach, ilu jest menedżerów, obejmuje pewne powiązanie wykształcenia i doświadczenia. Większość dobrych menedżerów zdobywa swoje kwalifikacje poprzez pewne połączenie wykształcenia i praktyki. Podstawą są zazwyczaj jakieś studia, nawet jeśli nie jest to zarządzanie.

Następnie taka 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 kierowniczych (Griffin, 2007, s. 32). Amerykański specjalista Daniel Goleman podzielił umiejętności menadżerskie na trzy kategorie (Ciekanowski, 2013, s. 37):

- 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 zdolności techniczne są niezbędne w przypadku każdego menedżera, ale inteligencja emocjonalna liczy się najbardziej. Ten, kto jej nie ma, choćby był najlepiej wykształcony, wnikliwy, o analitycznym umyśle i z łatwością znajdował nowe pomysły, nie będzie dobrym przywódcą.

Analiza umiejętności przywódczych doprowadziła do następujących wniosków (Ciekankowski, 2013, s. 39):

- 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 dwa razy ważniejsza od innych czynników w działalności menedżera każdego szczebla;
- jej rola wzrastała na najwyższych szczeblach, gdzie różnice w umiejętnościach technicznych są nieistotne.

Zdaniem D. Golemana inteligencja emocjonalna składa się z pięciu zasadniczych elementów. Są nimi (Penc, 2000, s. 195-204):

- samoświadomość – oznacza ona głębokie rozumienie swoich emocji, atutów, słabości, potrzeb i motywów;
- samoregulacja – oznacza ona dialog wewnętrzny, dzięki któremu człowiek nie musi być więźniem swoich emocji;
- motywacja – przywódcy muszą mieć wolę osiągnięć wychodzących poza oczekiwania;
- wczuwanie się – to słowo wydaje się obce w świecie biznesu. Nie chodzi jednak wcale o to, by szef dostosowywał się do nastrojów swoich podwładnych i starał się im przypodobać. Wczuwanie się oznacza branie pod uwagę odczuć współpracowników, obok wszystkich innych czynników, by móc podejmować rozsądne decyzje;
- umiejętności socjalne – obowiązki rozsądnego menedżera skupiają się więc nie tylko na trosce o wyniki ekonomiczne, ale też na trosce o materialne i duchowe dobro pracowników.

Inteligencja emocjonalna odgrywa więc niezwykle ważną rolę w kierowaniu zespołami ludzkimi, a zaangażowanie i działanie zespołowe stanowi, jak wiadomo, istotę postępowania w przedsiębiorstwie. Firma jest zespołem, wspólnotą. Trzeba się dobrze rozumieć, szanować się nawzajem i ufać sobie. Menedżer pracuje z ludźmi. Między dwójkiem ludzi istnieje zawsze relacja wzajemna, inna, niż między człowiekiem a wszystkimi innymi 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 malał, bogacił się czy biedniał, podnosił się czy spadał. Kładzie się obecnie ogromny nacisk na życzliwość wobec ludzi, na pomaganie im i umiejętność współzycia z nimi, jako na cechy, które kwalifikują kogoś na menedżera (Ciekankowski, 2013, s. 73).



### 3. Zasady etycznego zarządzania

Z literatury przedmiotu jak i badań własnych wynika, że istnieje wiele wskazówek, według których powinni postępować menedżerowie. Jednymi z najbardziej użytecznych są zasady zarządzania ustalone przez H. Fayola (Kisielnicki, 2008, s. 20-21):

- podział pracy – im bardziej ludzie się specjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę;
- autorytet – kierownicy muszą wydawać takie polecenia, aby zlecone zadanie było wykonane; autorytet formalny daje im prawo rozkazywania ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo, jeśli nie będą mieli również autorytetu osobistego, np. wynikającego z odpowiedniej wiedzy;
- dyscyplina – członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień obowiązujących w organizacji; dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji i sprawiedliwych zasad nagradzania i karania;
- jedność rozkazodawstwa – każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia dotyczące jednostkowego działania od jednej osoby, w przeciwnym razie następuje sprzeczność poleceń i zakłócenie autorytetu;
- jedność kierownictwa – działania w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być nadzorowane przez jednego kierownika;
- podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu – w żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości;
- wynagrodzenie – wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców;
- centralizacja – ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli – decentralizację;
- hierarchia – linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji;
- ład – każda rzecz i każdy człowiek powinien być na właściwym miejscu i we właściwym czasie; kierownicy szczególnie odpowiadają za to, aby ludzie byli na tych stanowiskach, które są dla nich najodpowiedniejsze;
- odpowiednie traktowanie personelu – kierownicy powinni się odnosić do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy;
- stabilność zatrudnienia personelu – duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji; kierownicy powinni tak działać, aby zapobiegać temu niekorzystnemu zjawisku;
- inicjatywa – kierownicy powinni stwarzać odpowiednie warunki, aby podwładni mieli swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów;
- esprit de corps – kierownicy powinni tworzyć atmosferę, w której przynależność do zespołu zapewni organizacji ducha jedności.

Podstawowe wartości to uczciwość, odpowiedzialność, partnerstwo – wzajemne poszanowanie oraz profesjonalizm (Kisielnicki, 2008, s. 22-23).

**Uczciwość** – oznacza, że będziemy przestrzegać w swoim postępowaniu, w każdej dziedzinie działalności zawodowej, wyznaczonych wartości. Jednakowo traktować będziemy naszych klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Wewnętrznymi klientami są również nasi podwładni, których będziemy oceniać obiektywnie, według wcześniej wyznaczonych kryteriów, pomagając im realizować swoje ambicje zawodowe. Uczciwość oznacza, że będziemy mówić prawdę, nawet gdy będzie ona dla nas kłopotliwa. Na żadnym stanowisku pracy nie będziemy tolerować „łapownictwa”, nadużyć, kłamstwa, „kumoterstwa” czy kradzieży. Będziemy reagować na występujące nieprawidłowości, zagrożenia i wszelkie inne patologie (Kisielnicki, 2008, s. 23-24).

**Odpowiedzialność** – oznacza, że będziemy rozważni i ponosić będziemy konsekwencje naszych działań. Nie będziemy ograniczać własnego zaangażowania tylko do obowiązków. Będziemy lojalni, wiarygodni i sumienni w wykonywaniu naszej pracy oraz będziemy dążyć do doskonałości we wszystkich działaniach (Kisielnicki, 2008, s. 22-23);

**Partnerstwo – wzajemne poszanowanie** – wymaga, abyśmy darzyli naszych klientów, dostawców, kolegów, pracowników i inne osoby związane z wykonywaniem naszej pracy – zaufaniem, tolerancją, szacunkiem. Traktowali ich z zachęta, uprzejmością, przyzwoitością i uczciwością. Przełożony, w swojej strukturze organizacyjnej będzie dążył do stworzenia „drużyny”, w której każdy pracownik, chcący w tym pomagać, będzie dla niego jednakowo ważny, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Da to podstawy do tworzenia odpowiedniego wizerunku firmy, właściwej atmosfery pracy zespołowej i szczerzej wymiany poglądów (Kisielnicki, 2008, s. 23).

**Profesjonalizm** – będziemy dążyć do prowadzenia naszych interesów w taki sposób, aby nasze produkty znane były na całym świecie, zaspokajały potrzeby klienta, odznaczały się pożądaną jakością. Nasza wiedza i umiejętności, pogłębiane poprzez samokształcenie i szkolenia oraz dostrzegane przez przełożonych cechy osobowości spowodują to, iż będziemy liderem w produktywności. Podstawowe znaczenie mają tu: innowacyjność, otwartość na zmiany, solidność zawodowa, wzajemna pomoc, życzliwe przekazywanie wiedzy, umiejętności oraz wszelkich informacji wpływających na rozwój nasz i naszej firmy (Kisielnicki, 2008, s. 24).

#### 4. Etyka menedżera w zarządzaniu

Etyka zarządzania obejmuje normy zachowania kierujące poszczególnymi menedżerami w ich pracy. Chociaż etyka może na wiele różnych sposobów wpływać na pracę kierowniczą, na szczególną uwagę zasługują trzy obszary (Griffin, 2004, s. 110):

- stosunek firmy do jej pracowników;
- stosunek pracowników do firmy;
- stosunek firmy do innych podmiotów gospodarczych.

**Stosunek firmy do jej pracowników.** Zachowanie menedżerów określa normy etyczne, zgodnie z którymi firma traktuje swoich pracowników. Obejmuje to takie dziedziny jak nabór i zwalnianie pracowników, warunki płacy i pracy, a także uznawanie prywatnej sfery życia pracowników. Na przykład, wielu ludzi uzna za nieetyczne postępowanie menedżera, który zatrudnia członka rodziny albo bliskiego krewnego albo który zwalnia kogoś z racji jego religii. Za nieetyczne pogwałcenie sfery prywatności pracownika uznaje się na ogół np. rozpuszczanie pogłoski, że pracownik cierpi na AIDS albo że ma niedozwolony romans (Griffin, 2004, s. 111);

**Stosunek pracowników do firmy.** Również stosunek pracownika do firmy rodzi liczne problemy etyczne, zwłaszcza odnoszące się do konfliktu interesów, poufności, a także uczciwości w rozliczaniu wydatków. Konflikt interesów powstaje wówczas, gdy decyzja korzystna dla danej jednostki przynosi jednocześnie uszczerbek organizacji. Na przykład, jeżeli menedżer odpowiedzialny za wybór dostawcy przyjmuje prezenty od jakiegoś dostawcy zabiegającego o kontrakt, to najczęściej przyznaje go temu dostawcy, mimo że inny dostawca oferuje firmie lepsze warunki (Griffin, 2004, s. 111-112);

**Stosunek firmy do innych podmiotów gospodarczych.** Etyka zarządzania wchodzi również w grę w stosunkach pomiędzy firmą i innymi podmiotami gospodarczymi. Normalna etyka gospodarcza w stosunkach z klientami sugeruje, by produkty spełniały wymogi bezpieczeństwa, były opatrzone informacją na temat ich cech, sposobu użycia oraz ograniczeń zakresu użycia, a także miały rozsądną cenę. Również zachowanie menedżerów podyktowane jest normami etycznymi – nierzetelne praktyki gospodarcze (np. sztuczne zaniżanie cen w celu wyparcia konkurenta z rynku) czy oczernianie konkurentów (zamieszczanie w reklamach fałszywych sugestii dotyczących produktów konkurencji) są przykładem nieetycznego traktowania konkurentów. Normy etyczne wymagają również uczciwości menedżerów w stosunku do akcjonariuszy. Menedżerowie powinni być również uczciwi i rzetelni w stosunkach z dostawcami, pośrednikami (dealerami) i związkami zawodowymi. Nieetyczne jest przekonywanie dostawcy, iż niezbędne są znaczne upusty cenowe, albo związków zawodowych – że konieczne są ustępstwa płacowe wobec grożących rzekomo strat, gdy w rzeczywistości firma oczekuje zysków (Griffin, 2004, s. 114).

Dzisiejsi menedżerowie powinni tworzyć zdrowy pod względem etycznym klimat dla swoich pracowników, w którym mogliby efektywnie pracować, mając do czynienia z możliwie jasnymi granicami między postępowaniem dobrym a złym (Ciekawski, 2013, s. 69).

Można wymienić pięć elementów zbliżających menedżera do doskonałości (Ciekawski, 2013, s. 81):

- samoświadomość. Uświadomienie sobie warunków, jakie musi spełnić menedżer, sprzyja doskonaleniu własnych umiejętności;
- solidne wykształcenie ogólne pozwalające na rozumienie świata i zachodzących w nim zmian, budowanie najbardziej prawdopodobnych scenariuszy przyszłości;

- stale aktualizowana wiedza i umiejętności specjalistyczne;
- opanowanie wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania, a więc: formułowania strategii, planowania, organizowania, kierowania ludźmi i kontroli;
- osobiste doskonalenie się w takich dziedzinach jak komunikowanie się, kierowanie zespołami;
- gospodarowanie własnym czasem, autorytet i przywództwo, ilościowe i jakościowe metody analizy danych, języki obce.

## 5. Wizerunek i rola menedżera jutra

Menedżer powinien wyznaczać sobie cele, które chce osiągnąć. Ustalenie jasnych i jednoznacznych celów zakorzenionych w świadomości menedżera stworzy warunki do wykorzystania możliwości i okazji, które przyniesie przyszłość. Prawdziwa siła „menedżera jutra” będzie się przejawiać w jego zdolnościach, umiejętnościach i kreatywności rozumianej jako odkrywanie, porządkowanie oraz planowanie. Nowy menedżer to moderator i promotor.

Praktyka zarządzania na Zachodzie wykształciła cztery wzorce osobowe menedżerów. Są to (Penc, 2000, s. 338-341):

- menedżerowie odważni – „zacierający naprzód” w kierunku przyszłego kształtu organizacji; są oni dobrze przygotowani, kreatywni i ambitni, identyfikują się z organizacją i zacierają do pożądanego jej odnowy;
- menedżerowie wyzywający – przeciwstawiają się istniejącej strukturze, pragną odnowy, ale zacierają do tego poprzez wykazywanie niekompetencji przełożonych i domagają się ich usunięcia;
- menedżerowie niezadowoleni – oddalają się od organizacji, odrzucają zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze, nie mają ambicji ani chęci działania;
- menedżerowie konformiści – uznają organizację w obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne, bronią jej porządku i chcą, aby była taka sama w przyszłości.

Stephen R. Covey uważa, że przywódca przyszłości powinien spełniać trzy zasadnicze role (Ciekankowski, 2015, s. 130):

- określanie kierunku (pathfinding) – tworzenie porywającej wizji i misji, co zaszczepia kulturę i pobudza ją ogromnym, transcedentalnym poczuciem celu; wiąże system wartości i wizję z potrzebami klientów i różnych grup interesu (stakeholders);
- korelowanie (aligning) – zapewnienie korelacji między pracownikami oraz misją, wizją i strategią przedsiębiorstwa, aby struktura organizacyjna, systemy i procesy operacyjne wносиły właściwy wkład w zaspokajanie potrzeb klientów i różnych grup interesu;

- uprawnianie (empowering) – uwolnienie talentu, pomysłowości i kreatywności ludzi pozwalające robić im to, co niezbędne i zgodne z zasadami uzgodnionymi dla osiągnięcia wspólnych wartości, wizji i misji w służbie konsumentom i innym grupom interesu. Usprawnienie ma na celu zespolenie w jedno indywidualnego celu z misją organizacji, co w efekcie prowadzi do powstania synergii.

## 6. Umiejętności i cechy menedżerów

Każdy menedżer przyszłości musi legitymować się umiejętnościami i cechami osobowymi, takimi jak (Penc, 2000, s. 341-344):

- umiejętność myślenia systemowego: menedżerowi przyszłości nieodzowna będzie umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego pozwalająca na dostrzeganie zarówno związków między poszczególnymi elementami, jak i na wybieganie myślami w przyszłość i zrozumienie całości problemu;
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu;
- gotowość do ustawicznej nauki: menedżerowie przyszłości muszą mieć stałą gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych;
- pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań.

Menedżer przyszłości będzie (Penc, 2000, s. 341-344):

- doskonale informował, pozostając kompetentnym partnerem;
- praktykiem znającym realia;
- w stanie zrobić system z tego, co dobrze funkcjonuje;
- pełnym motywacji wizjonerem, który potrafi zgrupować wokół siebie zespół ludzi przekształcających jego wizje w rzeczywistość;
- wyczuwał zmiany reguł gry i reagował na nie;
- w stanie podejmować już dzisiaj decyzje, które mogą okazać się słuszne za pięć lat;
- świadomy tego, że nie można polegać na historycznych danych;
- umiał utrzymać równowagę między poszanowaniem podwładnych a konsekwencją podejmowania decyzji;
- cierpliwy, zdolny do wysłuchiwania innych, komunikatywny i chętny do udzielania pomocy;
- otwarty na wszystkie pomysły i poglądy;
- wybaczał błędy, nie będzie stosował „terroru” wobec pozornie niechętnych;
- umiejętnie reprezentował przedsiębiorstwo;
- wiązał różnorodne poglądy i postawy pracowników dla dobra przedsiębiorstwa.

Odnosząca sukcesy organizacja przyszłości będzie organizacją ludzi realizujących zmiany wymagane przez rynek, zamiast jedynie mówić o nich, oraz wdrażających decyzje tak szybko jak to konieczne, zamiast przygotowywać nieskończoną liczbę propozycji. Będzie to także organizacja, która pozwala kompetentnym menedżerom przejąć kontrolę, bez względu na ich płeć, wiek lub pozycję w hierarchii.

Nowa organizacja będzie więc wymagać bardziej kreatywnych menedżerów, którzy ją zrozumieją i potrafią jej przewodzić, traktując ludzi jako jej najważniejszy intelektualny majątek i główną siłę napędową jej rozwoju, stwarzając im możliwości uwolnienia swoich kompetencji, kreatywności i zaangażowania.

## Podsumowanie

Pełnienie funkcji zarządzania wymaga 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. Praca menedżera obfituje w stresy i przeciążenia, sukcesy przeplatają się z porażkami. Zarządzanie wymaga specyficznej motywacji. Potrzebna jest silna motywacja osiągnięć prestiżowych i materialnych, potrzeba władzy, a zarazem wielkie ambicje dla firmy i dla siebie, 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 innych ludzi. Oznacza to przede wszystkim zdolność do empatii, czyli wczuwania się w motywy, postawy i emocje innych ludzi, a zatem rozumienia dlaczego zachowują się tak, a nie inaczej. Wiąże się to ściśle z umiejętnością słuchania tak, by jak najwięcej dowiedzieć się od rozmówcy. Dobre rozumienie innych 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 zdolność szybkiego uczenia się, poznawania nowych rzeczy, opanowywania nowych umiejętności. Szybko zmienia się bowiem otoczenie firmy i wynikające stąd szanse i zagrożenia. 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 wymierzyć. Najważniejsze z tych zasobów 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

- [1] CIEKANOWSKI Z., 2015, *Rola menedżera w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 107 (34).
- [2] CIEKANOWSKI Z., 2013, *Miejsce i rola kierownika w motywowaniu pracowników*, AON, Warszawa.
- [3] GRIFFIN R., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- [4] KISIELNICKI J., 2008, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- [5] PENC J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [6] PENC J., 1994, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [7] WACHOWIAK P., 2001, *Profesjonalny menedżer*, Wyd. Difin, Warszawa.