

# Bogusław Kaczmarek

---

## Umiejętności i odpowiedzialność współczesnych menedżerów

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 278-287

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*BOGUSŁAW KACZMAREK*

Uniwersytet Łódzki

## UMIEJĘTNOŚCI I ODPOWIEDZIALNOŚĆ WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW

### **Wprowadzenie**

Kreatywną siłą każdej organizacji staje się dzisiaj zarządzanie rozumiane najprościej jako sztuka podejmowania rozsądnych decyzji rozstrzygających o tym, co i jak należy robić dzisiaj i w przyszłości, a następnie realizowania planów dzięki efektywnemu wykorzystywaniu posiadanych zasobów, monitorowaniu postępów i korygowaniu działań, jeśli organizacja lub jej część podąża w złym kierunku.

Najważniejszą funkcją zarządzania jest naturalne realizowanie zadań za pomocą ludzi, gdyż tylko oni mają zdolność tworzenia nowych wartości w organizacjach i oni też – a nie surowce, kapitał czy wartości materialne – są najważniejszym zasobem każdej organizacji.

Zwiększanie wartości zasobów i ich ekonomiczne wykorzystanie do realizacji przyjętych zadań zależy głównie od umiejętności i zaangażowania wszystkich, którzy w organizacji pracują, a szczególnie od umiejętności kierownictwa, czyli osób nią zarządzających. Im też – menedżerom – przypisuje się różne zadania, cechy i umiejętności, różnie też postrzega się zachowania dobrych menedżerów. W opracowaniu analizowane będą współcześnie rozumiane umiejętności menedżerów połączone na zasadzie sprzężenia zwrotnego z ich odpowiedzialnością właściwie za wszystko, co się dzieje w organizacji dzisiaj, i za to, co będzie się działo w niedalekiej przyszłości.

## 1. Współcześnie rozumiane umiejętności menedżerów

W teorii, a także w praktyce, często mitologizuje się postać menedżerów. Wyróżnia się różne umiejętności określające, jak powinien wyglądać idealny menedżer. Dość często także pod wpływem mody formułowane są zalecenia kreujące wzorce biznesmenów liderów, menedżerów, u których czasami trudno się zorientować, na czym tak naprawdę polegają umiejętności dobrych menedżerów. Oznacza to, że kwestią nie do końca rozstrzygniętą jest (a podstawowe pytanie – czy w ogóle jest to możliwe?), jak być dobrym menedżerem oraz jakie trzeba mieć umiejętności przywódcze i kierownicze, by dobrze wykonywać ten zawód.

Czy menedżerem trzeba się urodzić, czy też dzięki nauce i doświadczeniu można uzyskać potrzebne umiejętności menedżerskie? Nie każdy bowiem człowiek sprawdza się w roli menedżera i przywódcy, a tym bardziej w obu tych rolach jednocześnie.

Bezsporne jest jednak to, że od każdego menedżera oczekuje się skuteczności, tzn. doprowadzenia do wykonania właściwych zadań.

„Inteligencja, wiedza i wyobraźnia – podkreśla Peter Drucker – to podstawowe bogactwo menedżera, ale tylko skuteczność obraca je w rezultaty”<sup>1</sup>.

Aby być skutecznym, trzeba twórczych rozwiązań, które tworzą nową sytuację, a to oznacza, że potrzeba wiedzy i wyobraźni do nowego i odmiennego sposobu postrzegania i rozumienia procesów i zjawisk, i to nie tylko gospodarczych. Dalej P. Drucker stwierdza, że „skuteczność menedżera jest jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład w rozwój organizacji. Menedżerska skuteczność to nasza największa nadzieja na gospodarczą produktywność i społeczną zdolność do życia społecznego, nowoczesnego społeczeństwa”<sup>2</sup>.

Aby być skutecznym, trzeba jednak mieć pewne umiejętności i stale je doskonalić. We współczesnej literaturze wskazuje się na następujące grupy tych umiejętności.

Chris K. Prahalad zalicza do nich:

- Umiejętności myślenia systemowego. Współczesny menedżer musi opanować umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego pozwalającego zarówno na dostrzeganie związków między poszczególnymi elementami organizacji, jak i na wybieganie w przyszłość i ogarnianie całości organizacji jako systemu. Ponadto musi mieć zdolność syntezy informacji zarówno tych o strategicznym znaczeniu, jak i tych o drugorzędym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu firmy i interesu społecznego organizacji.

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE Kraków 2004, s. 14.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 89.

- Umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu. Globalizacja zarządzania powoduje konieczność myślenia i działania międzykulturowego i uwzględnienie faktu, że w innych obszarach kulturowych niekoniecznie powielane są te same wartości, w których on został wychowany. W dążeniu do umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu pomocne są: znajomość języków obcych oraz zainteresowanie historią i religią innych kultur.
- Gotowość do ustawicznej nauki. Współcześni menedżerowie muszą wykazywać stałą gotowość do przyjmowania, nowych idei, technologii, praktyk prowadzenia biznesu itd. Okres starzenia się posiadanej wiedzy jest niepokojąco krótki, w związku z czym menedżerowie muszą poszukiwać możliwości ciągłego jej odświeżania i percepcji nowych osiągnięć nauki i praktyki.
- Pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań. Na menedżerach spoczywa obowiązek ustalenia wymaganych przez przedsiębiorstwo standardów wartości i zachowań. Są oni ponadto zobowiązani do stawiania sobie coraz wyższych wymagań.

Stałe doskonalenie się oznacza dogłębne poznanie przedsiębiorstwa, jego obszaru działania, dążenie do najwyższej wydajności i poświęcenia się pracy, odpowiedzialności za działania, wrażliwość na sprawy międzyludzkie oraz wspieranie i pobudzanie rozwoju pracowników.

Badania prowadzone przez R. Goffee i G. Jonusa wykazały, że współcześni menedżerowie powinni mieć umiejętności w zakresie<sup>3</sup>:

- Wyboru właściwych zadań do wykonywania i skupienia na ich realizacji zasobów i sił firmy. Wiąże się to nie tylko z bieżącym zaspokajaniem potrzeb rynku i utrzymaniem równowagi z otoczeniem, ale również z dokonywaniem zmian, tworzeniem wizji przyszłego rozwoju i strategii działania, poszukiwaniem i wdrażaniem nowych innowacji, a więc ze zmianą kształtu i wytyczeniem kierunków strategicznego i taktycznego rozwoju firmy.
- Umiejętności w zakresie pozyskiwania zaufania pracowników. W nowoczesnym zarządzaniu zaufanie podwładnych uważa się za fundament skuteczności menedżerów. Zasada się ono na dwu filarach: wiarygodności i akceptacji. Oznaczają one poważne traktowanie zarówno samego siebie, jak i innych, wiarygodne, uczciwe postępowanie. Menedżerowie powinni dotrzymywać obietnic i postępować zgodnie z deklaracjami. Jeśli zdecydują się o czymś powiedzieć, to powinni być rzeczowi i uczciwi oraz zawsze pomyśleć wcześniej o tym, co należy powiedzieć, gdzie, kiedy i komu.

---

<sup>3</sup> R. Goffee, *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 11, s. 11.

Mają prawo zmieniać pogląd, ponieważ każda organizacja staje w obliczu szybkich zmian. Muszą jednak wtedy jasno przyznać, że zmienili stanowisko, i wyjaśnić, z czego to wynika. Pracownicy są uczuleni na wiarygodność szefów. Kto prowadzi „podwójną grę”, traci autorytet i zdolność kierowania. Warunkiem stabilnej i dobrej atmosfery w przedsiębiorstwie jest zawsze wysoki poziom zaufania. Tam, gdzie ono istnieje, można mniej czasu poświęcić np. na motywację, stosunki międzyludzkie itd., aczkolwiek docenianie tych czynników jest wskazane. O wiele jednak ważniejsza jest świadomość, że brak zaufania niweczy wszelkie starania o poprawę atmosfery pracy i wszelkich konsekwencji z tego wynikających.

Menedżer godny zaufania staje się „ideałem specjalisty i profesjonalisty”, tak potrzebnego współczesnemu zarządzaniu. Taki człowiek kieruje się zasadami moralnymi we własnym interesie i w interesie firmy, a w postępowaniu wobec ludzi (pracowników) konkretnie postrzega zasady etyki, przekonań i odpowiedzialności<sup>4</sup>. Jest uczciwy, gdyż jest to zawsze najlepszy sposób postępowania.

- Umiejętności w zakresie organizowania swojego funkcjonowania na stanowisku menedżera, szczególnie top menedżera<sup>5</sup>. Zwraca się uwagę na potrzebę przeanalizowania wszystkich ważnych i pilnych zadań menedżera pod kątem ich udziału w wyniku (rezultacie) końcowym i podzielenie ich na kategorie A, B i C.

Zadania typu A to te, których nie wolno przekazać zastępcy lub innym specjalistom, a więc są to najważniejsze zadania kierownicze, za które kierownik (menedżer) jest przede wszystkim wynagradzany. Zadania typu B to zarówno zadania pilne, jak i zadania specjalne, które jednak spokojnie można powierzyć zastępcy. Zadania typu C to najczęściej zrutynizowane, codzienne zadania, z reguły pilne i bardzo pilne. Należy je zestawić na piśmie, ponownie przeanalizować i te pilne „załatwić” samemu, a te mniej pilne przekazać zastępcy lub innym podwładnym do wykonania.

Podstawą analizy typu A, B, C są trzy następujące udokumentowane obserwacje, które wynikają z praktycznego doświadczenia<sup>6</sup>:

- Najważniejsze zadania (typu A) stanowią około 15% wszystkich zadań i czynności menedżerów. Jednakże ich właściwa wartość, rozumiana jako udział w osiągnięciu wyznaczonych celów, wynosi około 63%.
- Przeciętnie ważne zadania (typu B) stanowią około 20% ogólnej liczby zadań, ich wartość wynosi również 20%.

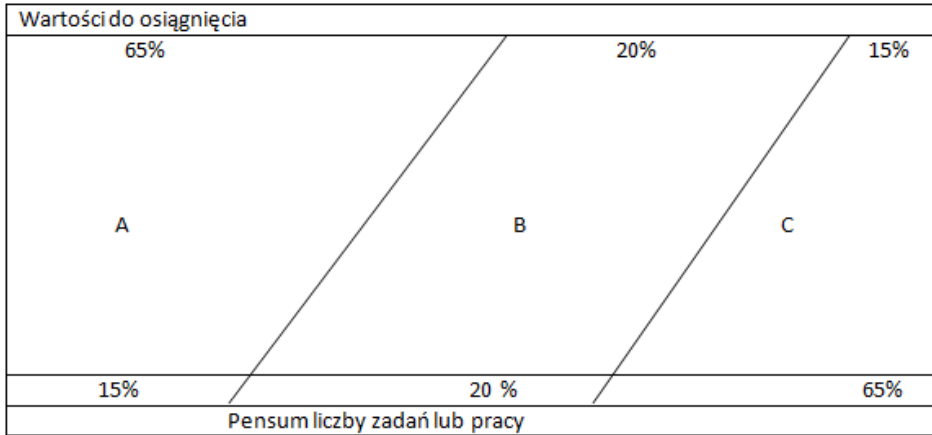
---

<sup>4</sup> P. Nieder, *Zarządzanie przez zaufanie*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 9. s. 32.

<sup>5</sup> Nie jest to całkowicie nowe zagadnienie, bo zajmował się nim już W. Kieżun, patrz W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie*, Warszawa 1981, s. 39.

<sup>6</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa 2007, s. 133.

- Zadania „operacyjne” (typu C) stanowią 65% wszystkich zadań do wykonania, a ich udział w wartości wynosi zaledwie 15%.



Źródło: opracowanie własne.

Z reguły ABC wynika, że każdy menedżer może uzyskać 65% swojej normalnej wydajności przy wykorzystaniu 15% czasu pracy. Przy szerszej interpretacji wynik jest jeszcze bardziej obiecujący: zaledwie 10–30% czasu poświęconego na wysiłek intelektualny wystarcza do osiągnięcia 60–80% całkowitego sukcesu w zarządzaniu i jego skuteczności.

Kluczem do większej efektywności w pracy menedżerskiej jest więc eliminowanie czynności podrzędnych, pochłaniających dużo czasu, a niewiele wnoszących do ogólnego rezultatu realizacji funkcji zarządzania, i skupienie się na tych, które muszą być rzeczywiście osobiście wykonywane przez szefa. Do tego potrzebna jest wyobraźnia, zdolność przewidywania i umiejętność oceny, co można przesunąć na później. Potrzebne jest także wyrobienie w sobie poczucia wartości czasu i umiejętności oszczędnego gospodarowania nim<sup>7</sup>.

Jest to bardzo efektywne myślenie i działanie w pracy menedżera, myślenie „o tym co robi, ale też myślenie o tym, co robi przez cały czas, robienie tego, co właśnie robi”<sup>8</sup>. Oznacza to również dawanie przykładu innym, jak należy właściwie gospodarować czasem, który ma się do dyspozycji. Aby dawać przykład, menedżer musi najpierw dać podwładnym szansę wykazania się w pracy, a więc przekazać im uprawnienia i odpowiedzialność, zwłaszcza personelowi niższego szczebla. Pra-

<sup>7</sup> Prof. L. Balcerowicz, pełniąc funkcję wicepremiera, wprowadził „kolorowy” podział teczek z dokumentami, oznaczając teczkę kolorem czerwonym ze sprawami bardzo pilnymi, żółtym pilnymi, a niebieskim mniej pilnymi.

<sup>8</sup> J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 333.

cownicy oczekują zwiększenia samodzielności, uprawnień i odpowiedzialności. Przesadna ostrożność lub obiekcje kierowników ograniczają możliwość osobistego rozwoju pracowników. Jest to strata z punktu widzenia dobrze pojmowanych interesów przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy nie widzą dla siebie szans rozwoju, są niezadowoleni, pracują mniej wydajnie i nie angażują się w sprawy firmy. Poza tym menedżer „pozbawia ich poczucia sprawstwa, a w konsekwencji wiary w skuteczność działania”<sup>9</sup>.

### **1.1. Umiejętności operacyjnego planowania**

Menedżer, planując zajęcia, powinien zacząć od sporządzenia codziennej listy tego, co ma do zrobienia, dokonując podziału zadań i odróżniając rzeczy ważne od mniej ważnych. Po określeniu, co w danym czasie powinno być załatwione, ustala hierarchię zadań, najpierw szeregując zadania według ważności, a potem uwzględniając ich następstwo czasowe. Trzeba przy tym pamiętać o zadaniach ubocznych lub porządkowych, jak również wziąć pod uwagę fakt, że osoby mogą nie mieć czasu, dokumenty mogą nie być dostępne w danym momencie, w związku z czym trzeba będzie przesunąć omówienie sprawy na później.

O wyborze zadań powinny decydować kwestie rzeczowe, a nie prestiżowe. Wszystkie zadania należy podzielić na cztery kategorie, a mianowicie<sup>10</sup>:

Zadanie główne. Jest to zadanie decydujące, zasadnicze, któremu należy poświęcić najwięcej energii. Dominuje ono w wybranym okresie (miesiąc, tydzień, dzień).

Zadania konieczne. Są to sprawy, które w danym czasie należy koniecznie załatwić. Nie można o nich zapomnieć ani przesunąć ich na później.

Czynności bieżące. Wszelkie małe i wielkie sprawy, powtarzające się stale, jak informacje telefoniczne (faksowe, internetowe), codzienna poczta, kontrole, odprawy itp.

Zadania możliwe (warunkowe). Zadania, które można podjąć, o ile wszystko przebiega pomyślnie, jednak ze świadomością, że w razie potrzeby mogą one zostać przesunięte na odleglejszy termin lub skreślone z planu.

Planując zajęcia na cały tydzień, menedżer powinien uwzględnić zarówno czynności zawodowe, jak i osobiste, delegować prace, które mogą z powodzeniem wykonać inni (empowerment), i uwolnić się dzięki temu od zajęć rutynowych, a skoncentrować się na sprawach zasadniczych, ważnych dla funkcjonowania firmy i jej przyszłości. Powinien również starać się kończyć jednym ciągiem rozpoczęte zadania i zgrać rytm pracy z wewnętrznym zegarem biologicznym, co oznacza, że najtrudniejsze sprawy należy rozstrzygnąć w czasie optymalnych możliwości.

---

<sup>9</sup> X. Gliszczyńska, *Problem sprawstwa w działalności zawodowej*, „Prakseologia” 2002, nr 1–2.

<sup>10</sup> J. Penc, *op. cit.*, s. 334.

Pod koniec pracy należy przejrzeć plan dnia i stwierdzić, czy wszystkie zaplanowane zadania zostały opatrzone symbolem „załatwione” lub „skontrolowane” i czy zadania niezałatwione można przenieść na następny dzień. Daje to poczucie, że o niczym się nie zapomniało. Pomocna jest też ocena minionego dnia czymś w rodzaju stopnia, co podkreśla jego znaczenie dla osobistego życia i dążeń do osiągnięcia celu. Nie należy przesiadywać w biurze po godzinach urzędowania ani zabierać pracy do domu, gdyż może stać się to chorobliwe, notoryczne. Zasada ta powinna stanowić bodziec do racjonalnego gospodarowania czasem pracy i umożliwić panowanie nad sytuacją.

Menedżerowie planując i organizując swój czas pracy, pracują i działają zgodnie z planem, stają się niezawodni, dotrzymują warunków, porozumień i obietnic. Niezawodność powoduje, że zaczynają otaczać ich ludzie o podobnych cechach, dzięki czemu czas ich pracy nabiera większej wartości, a to oznacza w rezultacie lepsze wykorzystanie własnego potencjału umiejętności, zwiększanie efektywności, poprawę jakości pracy i wzrost poczucia przydatności, kompetencji i profesjonalizmu.

## 2. Odpowiedzialność współczesnych menedżerów

Odpowiedzialność to rzadko analizowany temat z zakresu pracy menedżera. Dużo, bardzo dużo w literaturze podmiotu pisze się o: zadaniach, funkcjach, cechach menedżera w kontekście tzw. „menedżerów jutra” czy „menedżerów przyszłości”.

Odpowiedzialność menedżerów<sup>11</sup> w warunkach zarządzania na ogół rozumiana jest w trzech aspektach:

- odpowiedzialność za firmę jako całość,
- za jej wynik i perspektywy rozwoju,
- za ludzi.

Ale obszary tej odpowiedzialności są różnie określone, czasami nawet łączone w jedno zadanie – odpowiedzialny za wszystko, co się dzieje w firmie.

Odpowiedzialność pojawia się też w formułowaniu: zadań, uprawnień (kompetencji), odpowiedzialności przypisywanych formalnie pracownikom na stanowisku pracy w proporcjach 1/3 zadań, 1/3 uprawnień i 1/3 odpowiedzialności.

W etykę wyposażone są jednostki. Same organizacje nie mają wprawdzie etyki, jednakże wchodzą w stosunki ze swoim otoczeniem w sposób, który często narzuca dylematy i wymaga decyzji etycznych. Tak zwana społeczna odpowie-

---

<sup>11</sup> Odpowiedzialność jako słowo definiowane jest jako rzetelność, sumienność, solidność, obowiązkowość, a odpowiedzialność kierownika jako osoby potrafiącej wykonywać odpowiedzialne zadania, *Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 2005.



działność rozumiana jest w zarządzaniu jako zestaw zobowiązań organizacji (w tym i menedżerów) do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje<sup>12</sup>. Na ogół odnoszona jest ona do obszarów: ochrony środowiska przyrodniczego (naturalnego), rozwoju regionalnego, tworzenia miejsc pracy, dobrobytu społecznego, nie precyzuje jednak odpowiedzialności menedżerów.

Menedżerowie muszą pamiętać, że są strażnikami najpotężniejszych instytucji społeczeństwa. Powinni zatem narzucić sobie wyższe standardy etyczne<sup>13</sup>. Dotyczą one głównie odpowiedzialności rozumianej jako złożony system wartości, składających się z następujących elementów, tworzących razem całość:

- W przywództwie chodzi o zmianę (zmianę na lepsze), o nadzieję i przyszłość. Liderzy zatem muszą wkraczać na nieznanne obszary i radzić sobie z poczuciem niepewności z tym związanym.
- Angażowanie się we własny rozwój, stale „inwestować w siebie” na zasadzie, że np. jeżeli brak ci wykształcenia, nie możesz uczyć innych, gdy sam chorujesz, nie możesz pielęgnować chorych, jeżeli doskwiera ci bieda, nie możesz pomóc innym.
- Rozwijać postawę analizy swoich sukcesów z odpowiedniej perspektywy. Przez lata kariery menedżerowie przeżywają zarówno sukcesy, jak i porażki. Dlatego liderów powinna charakteryzować pokora wobec sukcesu i odwaga w obliczu niepowodzenia.
- Odpowiedzialność za inwestowanie w innych ludzi, to bardzo pomaga w korzystaniu z potencjału tkwiącego w pracownikach.
- Dobrzy liderzy stawiają na integrację zespołów pracowniczych, chociaż nie jest to łatwe. Większość społeczeństw poradziła sobie z różnicami (kulturowymi, społecznymi, narodowościowymi itd.), unikając ich lub eliminując je, a tylko niewielu dąży do asymilacji różniących się mniejszości.
- Odpowiedzialność za realizację należnych w pracy procedur. Pracownicy potrzebują uczciwości – nie uprzejmości. Chcą zostać wysłuchani. Często nie mają nic przeciwko decyzjom niezgodnym z ich interesami, jeśli są wynikiem uczciwego i transparentnego procesu, opartego na lojalności wobec organizacji, grupy zawodowej, wspólnoty i społeczności pracowników.
- Menedżerowie powinni brać na siebie odpowiedzialność za wyniki, za procesy pracy, za ludzi (pracowników), z którymi pracują, sposób dochodzenia do oczekiwanych efektów ma wpływ na to, jakim jesteś menedżerem i człowiekiem.
- Pamiętać należy, że menedżerowie to nieliczna grupa uprzywilejowanych, to ich atut, ale jednocześnie obciążenie, że trzeba dawać przykład innym,

---

<sup>12</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, PWN, Warszawa 2006, s. 142.

<sup>13</sup> C.K. Prahalad, „Harvard Business Review”, Polska V/2010.

że nie można się wywyższać, „pomiać” innymi, niesprawiedliwie oceniać itd.

- Przygotuj się na to, że menedżerowie są oceniani na podstawie tego, co robią i jak dobrze sobie z tym radzą. Nikt nie zwraca uwagi na same deklaracje i plany. Nastawienie na działanie należy jednak równoważyć empatią i troską o ludzi.
- Menedżerowie winni być świadomi swojej roli, ale też akceptować swoje słabości i strzec się pokusy, że wszystko wie się najlepiej. Przywództwo wymaga głębokiej samoświadomości, zrozumienia własnych wad, rozwijania skromności, pokory i człowieczeństwa.

Czy to jest zestaw wartości odpowiedzialnego współczesnego menedżera? Nie ma idealów, ale wydaje się, że wskazanie na ww. aspekty odpowiedzialności menedżera ma głęboki sens.

## Podsumowanie

Można zatem stwierdzić, że umiejętności menedżera powinny być (może muszą) połączone sprzężeniem zwrotnym z odpowiedzialnością, albowiem same umiejętności, nawet najwyższe w danym zakresie – idealne, o ile są takie możliwe, nie wystarczają do realizacji zadania, są swoistym „kołem zamachowym”, a sprawcza siła to odpowiedzialność za wyniki i efekty.

Umiejętności można wykształcić, odpowiedzialność to określona postawa w pracy, w działaniu postawa bycia odpowiedzialnym za powierzony odcinek funkcjonowania firmy lub całą firmę i pełną świadomość poczynań menedżera, podejmowanych decyzji i skutków, jakie one przynoszą, czy mogą przynieść.

## Literatura

1. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 2004.
2. *Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 2005.
3. Gliszczyńska X., *Problem sprawstwa w działalności zawodowej*, „Prakseologia”, nr 1-2, 2002.
4. Goffee R., *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” nr 11, 2008.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacją*, PWN, Warszawa 2006.
6. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie*, Warszawa 1981.
7. Nieder P., *Zarządzanie przez zaufanie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 9, 2009.
8. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

9. Prahalad C.K., „Harvard Business Review”, Polska V/2010.
10. Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa 2007.

## **SKILLS AND RESPONSIBILITIES OF CONTEMPORARY MANAGERS**

### **Summary**

This papers is related to:

- a contemporary understanding of managerial skills;
- a contemporary understanding of managerial responsibility

The paper puts forward a thesis that managerial skills should be related to managerial responsibility (a feedback loop). Even if skills can make a success, it should be combined with a responsible way of achieving it.

*Translated by Bogusław Kaczmarek*