

Paweł Żukowski

Postulowana zawodowa sylwetka menedżera

Problemy Profesjologii nr 2, 31-57

2008

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł Żukowski

POSTULOWANA ZAWODOWA SYLWETKA MENEDŻERA

Streszczenie

W pracy przedstawiono postulowaną sylwetkę współczesnego menedżera ujętą w trzech wymiarach: profesjonalnym, osobowościowym i etyczno-moralnym. Zaprezentowano więc role, funkcje i zadania menedżera, składniki jego profesjonalnego wzorca – kluczowe umiejętności menedżerskie (osobiste i interpersonalne), typologie menedżerów i zespół pożądanych cech osobowości, wyznawane wartości etyczno-moralnego postępowania oraz specjalizację menedżerów w organizacji.

THE SUGGESTED PROFESSIONAL PROFILE OF A MANAGER

Summary

The paper presents suggested profile of a contemporary manager based on three dimensions: professional, personal and ethical-moral. Consequently there are presented roles, functions and manager's tasks, elements of its professional profile- key managerial skills (personal and interpersonal), types of managers and the set of required personality features, moral and ethical standards and specialisation of managers in an organisation.

ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СИЛУЭТ МЕНЕДЖЕРА

Содержание

В работе представлен силуэт современного менеджера, в трех объемах: профессиональном, личностным и этически-моральным. Представлены роль, функция и задачи менеджера. Составные его профессионального образца – существенные менеджерские умения (личные и интерперсональные), типология менеджеров и коллектив желаемых черт личности, визнаваемые этически-моральные ценности поведения и специализации менеджеров в организации.

1. Rozważania wstępne

Współcześnie zarządzanie organizacjami w warunkach światowej globalizacji gospodarki i zarządzania oraz coraz szerszych i głębszych procesów integracji stawia menedżerom różnych poziomów hierarchicznych wielowymiarowe wymagania w sferze kwalifikacji, głównie w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia – w tym kompetencji menedżerskich, cech osobowości, zachowań etyczno-moralnych (systemu celów i wartości). W każdej organizacji pożądana jest też znajomość przez menedżerów problemów psychospołecznych, bowiem predyspozycje psychosocjologiczne, inteligencja¹, aktywność zawodowa przesądzają

¹ Inteligencję rozumieć należy jako zdolności do przystosowywania się do nowych okoliczności i wymagań, analitycznego i racjonalnego myślenia, do spostrzegania istniejących zależności i wyciągania stosownych wniosków, sprawnego rozwiązywania zadań intelektualnych i skutecznego działania, a także wariantowego

o różnicach w wynikach uczenia się i sprawności kierowania w porównywalnych warunkach działania. Wymagania te są jednak zmienne w czasie i przestrzeni, a często nawet pozostają ze sobą w sprzeczności, co dodatkowo utrudnia i komplikuje zarządzanie.

Współczesny menedżer może efektywnie pełnić swoje podstawowe role i funkcje kierownicze oraz sprawnie realizować zadania, gdy posiada nie tylko odpowiednią wiedzę ogólną i specjalistyczną, doświadczenie, pożądaną zespół cech osobowości, zdolności², inteligencję, ale też ma opanowane podstawowe, konkretne umiejętności menedżerskie i utrwalone jako nawyki. Powinien on także odznaczać się szczególnymi, wrodzonymi predyspozycjami osobowymi i interpersonalnymi, wyobraźnią, odwagą, zdolnościami przywódczymi, by mógł sprawnie zarządzać organizacją i umieć współpracować z wieloma instytucjami, spełniając oczekiwania swoich klientów i partnerów, a także uważnie analizować postępowania konkurencji na rynku. Sprawne oddziaływanie menedżera na organizacyjne zachowania podwładnych wymaga też od niego wrodzonych zdolności kierowniczych [30, 34].

Z powyższych względów menedżer powinien umieć rozpoznawać, analizować i rozwiązywać złożone problemy organizacyjno - zarządcze oraz podejmować właściwe decyzje związane ze sprawnym funkcjonowaniem i rozwojem współczesnych organizacji. Zarządzanie wymaga od niego przede wszystkim, by był osobą asertywną, kreatywną i przedsiębiorczą, przeciwstawiającą się pokusom sukcesu i łatwego zysku, odpowiedzialną, opanowaną, przetrną i odnoszącą się z szacunkiem do człowieka, rozwijał i doskonalił w sobie właśnie te pozytywne cechy, a jednocześnie odważną, wytrwałą i inspirującą innych pracowników do działania, a także tolerancyjną wobec całej różnorodności form kultury; powinien być kosmopolitą. Od sprawności pracy personelu menedżerskiego zależą w głównej mierze sukcesy rynkowe organizacji. Ze względu na ciągle zmieniające się różnorodne elementy otoczenia oraz wymagające coraz częściej szybkich, a nawet natychmiastowych reakcji, praca kierownicza jest stresowa, szczególnie trudna i odpowiedzialna. Wymaga ona od menedżera, jak zaznaczono wyżej, określonych predyspozycji psychotechnicznych, szczególnych cech osobowości, wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, a także uwzględniania w pracy kierowniczej uznawanego systemu wartości. O sukcesie menedżera, a tym samym organizacji, decydują również jakość wykształcenia, gotowość do ciągłego podnoszenia wiedzy ogólnej i poszerzania umiejętności kierowniczych, co stanowi poważny i cenny zasób wiedzy menedżera i współczesnej organizacji.

Osiągnięcie przez współczesnego menedżera prawdziwego sukcesu (nie tylko finansowego) wymaga także w pracy kierowniczej postępowania zgodnego z uznanymi zasadami etyczno-moralnymi. Prawdziwy sukces w biznesie osiągają ci menedżerowie – jak wskazuje doświadczenie historyczne – którzy mają wiedzę, umiejętności, doświadczenie, pożądaną osobowość, inteligencję, wyobraźnię, odwagę i zdolności przywódcze, ale zarazem są uczciwi i przyzwoici, w swojej pracy zarządczej kierują się uznanymi zasadami etyczno-moralnymi.

formułowania i wyboru właściwej, adekwatnej do celu i zadań, strategii i działań operacyjnych oraz właściwego zachowania się w sytuacjach nagłych (stresowych).

² Zdolności są *ogólne*, będące dyspozycjami poznawczymi, uwarunkowanymi biologicznie, i *specjalne*, które – dzięki aktywności jednostki ludzkiej – kształtują się w procesie oddziaływania (interakcji) ośrodkowego układu nerwowego ze środowiskiem.

Wymagania więc stawiane współczesnym menedżerom mają charakter wielowymiarowy i są coraz wyższe [18, 20, 29, 33].

Menedżer w organizacji spełnia co najmniej następujące role: interpersonalną (nawiązywanie i utrzymanie kontaktów z innymi ludźmi), informacyjną (zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie informacji) i decyzyjną (dysponowanie zasobami organizacji), a także negocjacyjną (umiejętności prowadzenia negocjacji). Pełnione funkcje przez menedżera wynikają z podstawowych funkcji zarządzania organizacją (planowania, organizowania, motywowania, marketingu i kontrolowania) [4, 16, 26].

Prezentowana wielowymiarowa sylwetka menedżera powinna uwzględniać współczesną tendencję rozwoju cywilizacyjnego, która charakteryzuje się przechodzeniem od industrialnej i postindustrialnej fazy rozwoju do fazy społeczeństwa informacyjnego. Podczas gdy podstawą materialną fazy rozwoju industrialnego był rozwój przemysłu, a fazy postindustrialnej – rozwój usług, to podstawą ekonomiczną rozwoju społeczeństwa informacyjnego są zasoby intelektualne wynikające z zasobów wiedzy jednostek ludzkich i zespołów pracowniczych. Współczesny menedżer powinien więc także posiadać (nabyć) umiejętności zarządzania wiedzą w organizacji.

W pracy tej przedstawimy jedynie podstawowe składniki sylwetki współczesnego menedżera eksponując jej zasadnicze wymiary: profesjonalny, osobowościowy i etyczno-moralny.

2. Wymiar profesjonalny menedżera

Role, funkcje i zadania menedżera. Menedżerem jest osoba na stanowisku kierowniczym, posiadająca odpowiednią wiedzę i umiejętności, w tym kierownicze, pożądaną osobowość i mająca doświadczenie w kierowaniu zespołami pracowniczymi i zarządzaniu organizacjami w warunkach niepewności i nieokreśloności oraz stałej zmienności otoczenia. Każda organizacja zwłaszcza obecnie w warunkach globalizacji gospodarki potrzebuje skutecznych i efektywnych w działaniu menedżerów, gdyż głównie oni stają się kreatorami jej sukcesu. Role, funkcje i zadania, jakie stoją przed menedżerami warunkach globalizacji i integracji są bardzo szerokie, a ich realizacja wymaga nowoczesnej wiedzy i zespołu umiejętności, wielkiego wysiłku i poświęcenia.

Sama praca kierownika – menedżera polega głównie na ustalaniu celów i określaniu zadań, po uprzednim zbadaniu rynku, wypracowaniu i podejmowaniu stosownie do okoliczności i zasobów właściwych decyzji, organizowaniu ich realizacji, motywowaniu podwładnych do wydajnej i efektywnej pracy oraz kontrolowaniu. Menedżer odpowiada nie tylko za realizację celów i zadań, zapewnienie wysokiej wydajności pracy, racjonalnego wykorzystywania zasobów (czynników produkcji), lecz także za tworzenie przyjaznej atmosfery, wzajemnego zaufania, otwartości w pracy i warunków pobudzających inicjatywę i przedsiębiorczość oraz poczucie odpowiedzialności wśród podwładnych. Zadaniem menedżera jest ponadto zapewnienie odpowiednich warunków do celowej i harmonijnej współpracy i współdziałania pracowników w zespole. Jego rola polega również na właściwym przydzielaniu zadań i środków, kontroli działań i ocenie zatrudnionych pracowników. Pracownik powinien mieć pewność, że jego praca zostanie obiektywnie oceniona, a jej efekty spotkają się z nale-

zytym uznaniem. Zadaniem menedżera jest też inspirowanie, popieranie i motywowanie działań podległych pracowników, a także eliminowanie przeszkód w realizacji zadań.

W gospodarce rynkowej globalizującego się świata wymagania wobec menedżera polegają na tym, by rozumiejąc strategię organizacji, w tym zwłaszcza strategiczne cele marketingowe, wiedział zarazem, jak sam swoim działaniem może przyczynić się do jej sukcesu. Z uwagi na szeroki zakres obowiązków i kompetencji menedżerów, powstają określone ich specjalizacje, z których każda wymaga ciągłego zdobywania wiedzy ogólnej i specjalistycznej, stałego doskonalenia swoich umiejętności i specjalizowania się w pewnym zakresie.

Od każdego menedżera, bez względu na poziom zarządzania, zajmowane stanowisko i pełnione funkcje, wymaga się skuteczności i efektywności w pracy kierowniczej. W pracy tej bowiem wiedza i umiejętności menedżerskie, osobowość, doświadczenie, inteligencja, wyobraźnia, to człony kluczowe, ale ich właściwe zespolenie ocenia się po skuteczności działania (rezultatach). Skuteczność menedżera w każdej instytucji ma wielką wartość, bowiem w głównej mierze przyczynia się do jej sprawnego funkcjonowania, sukcesu i rozwoju. Dwa ważne pojęcia – skuteczność i efektywność związane z pracą menedżera są jednocześnie ogólnymi miarami jego powodzenia w zarządzaniu [11]. Zarządzanie jest skuteczne, gdy organizacja osiąga założone cele, efektywne zaś wówczas, gdy, przestrzegając zasad racjonalnego gospodarowania, oszczędnie i starannie gospodaruje posiadanymi zasobami osiąga maksymalne wyniki. Zadaniem menedżera jest zachowanie równowagi pomiędzy skutecznością i efektywnością. Dla skutecznego zarządzania menedżer powinien umiejętnie wypełniać podstawowe funkcje kierownicze, przestrzegając jednocześnie zasad zarządzania i stosując jego nowoczesne metody i techniki, a także prezentując właściwy styl kierowania.

Ch. Coates opracował listę zadań menedżera, z których ważniejsze to:

- określenie, w jakim stopniu instytucja zorientowana jest na klientów, czy pracownicy wszystkich działów posiadają dostateczną wiedzę na temat potrzeb i oczekiwań klientów,
- ocena, które z przyjętych w instytucji sposobów pomiaru zadowolenia klientów są właściwe, czy pomiary te są wyczerpujące, a także czy przepływ informacji od klientów jest efektywny,
- zaangażowanie wszystkich działów w debatę na temat wyników uzyskiwanych przez instytucję w zakresie zaspokajania potrzeb klientów,
- określenie podstawowych kryteriów, które wpływają na podejmowane przez klientów decyzje o zakupach,
- badanie kierunków i tempa ewolucji potrzeb i oczekiwań klientów w różnych segmentach,
- określenie, czy przyjęta przez instytucję segmentacja klientów i rynku jest dostatecznie szczegółowa, czy organizacja posiada dokładne dane na temat zachowań nabywców,
- badanie, czy instytucja dysponuje wzmacniającą się ofertą i przewagą w stosunku do konkurencji, a także którym kryteriom zakupu instytucja powinna poświęcić największą uwagę, aby uzyskać natychmiastową lub widoczną w dłuższych okresach poprawę [8].

Zadaniem menedżera z kolei – według P. F. Druckera – jest:

- zarządzanie przez wyznaczanie celów,
- podejmowanie większego ryzyka i umiejętność skalkulowania z większym wyprzedzeniem każdego ryzyka i wybrania najkorzystniejszego wariantu,
- zdolność do stworzenia zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi ocenić swoją wydajność i wyniki w odniesieniu do wspólnego celu,
- umiejętność szybkiego i jasnego przekazywania informacji,
- motywowanie pracowników do efektywnej pracy,
- postrzeganie ekonomicznych, politycznych i społecznych zjawisk w skali krajowej i światowej oraz uwzględnianie ich w swych działaniach;

a także:

- kierowanie własnym rozwojem i działaniami, zdobywanie nowych umiejętności i doskonalenie cech osobowych oraz własnej pracy menedżerskiej,
- kierowanie pracownikami przez zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań oraz właściwe wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności i uzdolnień dla dobra instytucji,
- sterowanie rozwojem instytucji przez znajomość jej misji i celów, mocnych i słabych stron potencjału organizacji oraz szans i zagrożeń, jakie niesie otoczenie,
- rozwiązywanie problemów, podejmowanie stosownych do sytuacji decyzji oraz wprowadzanie ich w życie [11].

Menedżer powinien dokładać wszelkich starań, by podlegli mu pracownicy mieli jasność celów i realizacji przydzielonych zadań, ewentualnie uprzednio uczestnicząc w ich ustalaniu. Zadaniem menedżera jest stworzenie takich warunków, by zachodziła zgodność lub wysoka korelacja celów poszczególnych pracowników z celami instytucji. Będzie to miało miejsce w organizacji wówczas, gdy w miarę wzrostu wydajności pracy, poprawy produktywności i rentowności, następuje poprawa zaspokajania potrzeb pracowników. Menedżerowie starający się podnieść atrakcyjność produktów (wytwarzanych dóbr i świadczonych usług) powinni w pierwszym rzędzie zaakceptować taktykę orientacji na klientów, zwrócić uwagę na podstawowe ich potrzeby, życzenia i oczekiwania. Orientacja na klientów musi być podstawą sformułowania strategii instytucji, jej struktury organizacyjnej, procesów i procedur postępowania, jak również kształtowania i wykorzystywania wiedzy – zasobu wiadomości i umiejętności oraz doświadczenia przedsiębiorczych menedżerów, a także opracowania systemu motywacji pracowników [14, 26, 34].

Ważnym zadaniem menedżera jest obiektywna ocena pracy podwładnych oraz sprawiedliwe wyróżnianie i nagradzanie. Nagrody powinny być tak rozdzielane, aby pełniły rolę instrumentów motywujących do efektywnej pracy. W każdej instytucji powinien być wypracowany określony, jawny system nagradzania pracowników. Zadaniem i jednocześnie umiejętnością menedżera jest biegłość w posługiwaniu się krytyką jako narzędziem doskonalenia postępowania pracowników, tak aby nie zniechęcać ich do pracy, a pobudzać do poprawienia popełnionych błędów i wyeliminowania ich w przyszłości.

Skutecznych menedżerów charakteryzuje pewna szczególna cecha, mianowicie mają oni jasność i zrozumienie celu i zadań tej części organizacji, za funkcjonowanie której pono-

szą odpowiedzialność. Koncentrują swoją uwagę na określonych wielkościach – miernikach, jak na przykład na wydajności pracy i jej jakości, nowoczesności produktów, kosztach wytwarzania lub świadczenia usług, zysku, rentowności itp. Zespołem pracowniczym kierują tak, by każdy z pracowników mógł w pełni wykorzystać swoją indywidualną wiedzę i zdolności oraz istniejące możliwości. Dzięki temu uzyskują oni wysoką efektywność pracy zespołu ukierunkowaną na osiągnięcie najważniejszych celów całej organizacji [3, 15, 17, 27].

Menedżerowie najwyższego poziomu zarządzania formułując strategię rozwoju organizacji – modelując koncepcję jej przyszłości, muszą posiadać – oprócz odpowiednich kwalifikacji – wyobraźnię, odwagę i inicjatywę, być przedsiębiorczy, ambitni, operatywni, żądni sukcesu. Od poziomu ich profesjonalizmu – wiedzy, umiejętności i doświadczenia, a także zdolności i cech wyżej zaprezentowanych zależy w głównej mierze sprawność funkcjonowania i biznesowa kondycja organizacji [14, 29, 30].

Elementy wymiaru kompetencyjnego współczesnego menedżera. Umiejętności menedżerskie wiążą ze sobą przede wszystkim umiejętności związane z działalnością zawodową i społeczną. Umiejętności zawodowe łączą się z kwalifikacjami, jakich wymaga się od menedżerów zajmujących stanowiska kierownicze na poszczególnych poziomach zarządzania, i z nieustannym ich rozwijaniem i doskonaleniem. Umiejętności społeczne menedżera zaś związane są z poszukiwaniem i doбором ludzi, w szczególności na stanowiska kierownicze, i kształtowaniem relacji międzyludzkich.

Na znaczenie u menedżerów wrodzonych zdolności i nabytych umiejętności kierowniczych zwrócił uwagę już F. W. Taylor w swoich badaniach, oddzielając umiejętności kierownicze od umiejętności technicznych. Zauważył on, że wraz ze wzrostem poziomu zarządzania w organizacji zwiększa się znaczenie umiejętności kierowniczych. A od czasu badań H. Fayola umiejętności kierownicze sprawnych i efektywnych menedżerów systematycznie są poddawane analizie i ocenie, co przyczyniło się do powstania wielu ich typologii. Jedną z wcześniejszych typologii umiejętności kierowniczych (menedżerskich) jest podział dokonany przez R. L. Katza. Wyróżnił on techniczne, społeczne i koncepcyjne umiejętności menedżerskie. Rola i znaczenie wyodrębnionych grup umiejętności menedżerskich zmieniają się w zależności od hierarchicznego poziomu zarządzania. I tak umiejętności techniczne są niezbędne w rozwiązywaniu konkretnych zadań operacyjnych czy też w szkoleniu pracowników; wymaga się ich od kierowników pierwszej linii (technicznego poziomu zarządzania). Umiejętności społeczne (interpersonalne) są istotne w kształtowaniu właściwych relacji kierownika z podwładnymi, klientami i innymi partnerami instytucji. Umiejętności te w szczególności powinni posiadać kierownicy średniego organizacyjnego poziomu zarządzania. Na najwyższym hierarchicznie poziomie zarządzania (strategicznym), z kolei, największą rolę odgrywają umiejętności koncepcyjne kierownika, bowiem są one niezbędne w procesie planowania, organizowania działań, motywowania pracowników i twórczego rozwiązywania problemów też w perspektywnym horyzoncie czasowym, jak również w nawiązywaniu i utrzymywaniu różnorodnych relacji z otoczeniem - społeczeństwem [18, 24, 32].

W zakresie konkretyzacji umiejętności menedżerskich poważny wpływ wywarły badania D. Whettena i K. Camerona, uznane jako jedne z najbardziej nowatorskich. Wyróżnili oni dziewięć kluczowych umiejętności menedżerskich grupując je w dwie kategorie: umiejętności osobiste (doskonalenie samoświadomości, kierowanie stresem, twórcze rozwiązywanie pro-

blemów) i umiejętności interpersonalne (ustanawianie wspierającej komunikacji, zdobywanie wiedzy i wpływów, kierowanie konfliktami, skuteczne delegowanie, motywowanie innych, grupowe podejmowanie decyzji) [24, s. 23]. Na podstawie własnych badań - wykorzystując wyniki badań D. Whettena i K. Camerona oraz innych badaczy – wyróżniłem, rozszerzyłem i syntetycznie opisałem czternaście kluczowych umiejętności menedżerskich; przedstawiono je na rys. 1.



Rys. 1. Kluczowe umiejętności menedżerskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, 19, 24, 26, 30, 33, 35]

Wyodrębnienie i rozwijanie menedżerskich umiejętności osobistych jest potrzebne dla głębszego zrozumienia własnych emocji i zachowań, a więc poznania samego siebie. Przejawiają się one w bezpośrednich kontaktach z podwładnymi, klientami i innymi partnerami organizacji. Do menedżerskich umiejętności osobistych należy zaliczyć:

- rozwijanie i doskonalenie samoświadomości,
- kierowanie emocjami w sytuacjach trudnych i stresie,
- innowacyjne i twórcze rozwiązywanie problemów,
- zdobywanie i rozwijanie nowych umiejętności osobistych,

- twórcze wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej,
- dzielenie się nabytą wiedzą i doświadczeniem,
- budowanie autorytetu osobistego i własnego wizerunku (por. [4, 19, 24, 26, 30, 33]).

Wyróżnienie i rozwijanie z kolei menedżerskich umiejętności interpersonalnych jest konieczne, bowiem umożliwiają one menedżerowi nawiązywanie i utrzymywanie właściwych relacji oraz organizowanie współpracy i współdziałania z podwładnymi, innymi członkami organizacji i klientami, kontrahentami i innymi partnerami, a także instytucjami, co ułatwia i usprawnia realizację zadań własnych [30]. Do menedżerskich umiejętności interpersonalnych odnieść należy:

- ustanowienie wspierającej komunikacji i porozumiewania się z ludźmi,
- kształtowanie właściwych relacji z podwładnymi i partnerami,
- organizowanie pracy zespołowej i grupowe podejmowanie decyzji,
- skuteczne motywowanie podwładnych do wydajnej i efektywnej pracy,
- zdobywanie wiedzy, doświadczenia i wpływu w pracy kierowniczej,
- delegowanie uprawnień do decyzji na niższe poziomy zarządzania,
- wczesne wykrywanie i umiejętne kierowanie konfliktami (por. [4, 19, 24, 26, 35]).

Rozwijanie i doskonalenie samoświadomości – zaliczone do grupy umiejętności osobistych menedżera – wymaga głównie identyfikacji, pogłębionej analizy i oceny osobistych mocnych i słabych stron oraz świadome uwzględnianie własnego potencjału w pracy kierowniczej. Kierowanie emocjami w sytuacjach trudnych i stresie wiąże się z umiejętnościami redukcji napięcia emocjonalnego i radzenia sobie ze stresem oraz wykorzystaniem doświadczenia z tego zakresu do doskonalenia samoświadomości. Innowacyjne i twórcze rozwiązywanie problemów wymaga umiejętnego łączenia analitycznego i racjonalnego myślenia z kreatywnym, by skutecznie w sposób nowatorski rozwiązywać powstające zagadnienia w procesie zarządzania. Zdobywanie i rozwijanie nowych umiejętności osobistych wymaga umiejętności pozyskiwania, uzupełniania i rozwijania określonego zespołu nowych umiejętności specjalistycznych, zwłaszcza osobistych menedżerskich, zdobywanie umiejętności, promowania innowacji, usprawniania procesów, stwarzanie nowych możliwości oraz kształtowanie określonych nawyków, koniecznych do akceptowalnego wypełniania obowiązków służbowych w pracy kierowniczej. Twórcze wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej wymaga, by menedżer w pracy kierowniczej nie tylko sam żywo interesował się wszelkimi nowościami i twórczo wykorzystywał własną wiedzę ogólną i specjalistyczną, ale też w pełni korzystał z zasobów intelektualnych zarówno indywidualnych pracowników, jak i zespołów pracowniczych w procesie tworzenia zysku organizacji, a także stwarzał odpowiednie nastawienie psychiczne do kreatywnego wykorzystywania w praktyce wiedzy naukowej i nabytych umiejętności przez pracowników, jak również odpowiednio motywował (nakłaniał) podległy mu personel do bezkonfliktowego wprowadzania nowych rozwiązań naukowych do praktyki (projekty, patenty, licencje i inne rozwiązania). Dzielenie się nabytą wiedzą i doświadczeniem wymaga, by menedżer w stosowny sposób przekazywał i rozpowszechniał zdobytą wiedzę i posiadane doświadczenie swoim podwładnym, zwłaszcza kierownikom niższego poziomu zarządzania, stwarzał realne możliwości do kreatywnej pracy podwładnych, jak również zachęcał ich do samodzielnego studiowania i szerszego zapoznawania się z nowymi rozwiąza-

niami zagadnień związanych z pracą zawodową (stanowiskiem pracy), dzięki czemu umiejętności indywidualnych pracowników i zespołów pracowniczych przekształcone zostają w zasoby wiedzy, służące całej organizacji; zwiększa doświadczenie podwładnych i sprzyja wdrażaniu do praktyki kierowniczej wszelkich innowacji. Budowanie autorytetu osobistego i własnego wizerunku są istotnymi umiejętnościami osobistymi każdego menedżera wpływającymi znacząco na skuteczność zarządzania. Menedżer powinien posiadać – oprócz autorytetu formalnego, dającego mu prawo do rozkazywania (wydawania poleceń), lecz nie zawsze wymuszającego posłuszeństwo – także autorytet osobisty. Zdobywa się go przez poszerzanie i doskonalenie wiedzy i umiejętności menedżerskich, taktowne postępowanie, prawdomówność, sprawiedliwość, uczciwość, życzliwość, kulturę osobistą i inne pozytywne cechy osobowe, a także przez stosowanie metod i technik zarządzania oraz przejawianie stylu kierowania adekwatnych do okoliczności i warunków zarządzania. Powyższe przymioty i działania oraz zdobywanie doświadczenia zawodowego (profesjonalnego) i rozwijanie umiejętności kierowniczych, a także posługiwanie się wpływem społecznym sprzyjają również tworzeniu pozytywnego własnego wizerunku menedżera [3, 4, 17, 24, 26, 34].

Sprawne zarządzanie to też sztuka jasnego i zwięzłego formułowania celów i umiejętnego komunikowania się z ludźmi. W grupie umiejętności interpersonalnych, istotne znaczenie ma ustanowienie wspierającej komunikacji i skutecznego porozumiewania się z ludźmi, wymagające od menedżera umiejętności organizowania sprawnego systemu porozumiewania się z innymi osobami, szybkiego i skutecznego odbierania i przekazywania informacji pracownikom i partnerom instytucji, rozumienie ich i wpływanie na ich postępowanie, uważnego słuchania innych, zwięzłego i logicznego formułowania myśli i prezentacji zagadnień wymagających rozwiązania. Profesjonalny menedżer chcąc skutecznie spełniać funkcje zarządzania i sprawnie realizować zadania, powinien dążyć do tego, by ustanowiona komunikacja w organizacji była konstruktywna. Kształtowanie właściwych relacji z podwładnymi i partnerami, organizowanie pracy zespołowej i grupowe podejmowanie ważniejszych decyzji wymaga od menedżera w pracy kierowniczej umiejętności ustanowienia przejrzystych zasad kształtowania zawodowych relacji z podwładnymi i stosunków z partnerami instytucji. Dotyczy to także umiejętności organizowania i prowadzenia zebrań, publicznej prezentacji problemów, koncepcji ich rozwiązań itp. Menedżer realizuje cele i większość zadań instytucji nie przez osobiste ich wykonanie, lecz za pośrednictwem innych ludzi, podwładnych. Jedną więc z zasadniczych umiejętności, jaką wymaga się od współczesnego menedżera, jest umiejętność skutecznego motywowania i zachęcania podwładnych do twórczej, wydajnej i efektywnej pracy, wykorzystując odpowiednio dobrany zestaw narzędzi motywacyjnych. Menedżer musi posiadać taki wpływ na podwładnych, aby zachowywali się oni zgodnie z jego oczekiwaniami i realizowali założone cele i zadania instytucji. Zdobywanie wiedzy, doświadczenia i wpływu w pracy kierowniczej wymaga umiejętności weryfikowania zdobytej wiedzy specjalistycznej w praktycznym działaniu, utrwalania umiejętności i nawyków przydatnych w pracy kierowniczej, zdobywanie wpływu społecznego i autorytetu u innych w celu zwiększenia sprawności zarządzania. Umiejętność skutecznego delegowania uprawnień do decyzji na niższe poziomy zarządzania wymaga umiejętności rozpoznawania problemów zarządczych i określenia, jakie zadania, kiedy i komu można przydzielić, jakie można przekazać uprawnienia, kompetencje oraz jaki zakres odpowiedzialności będzie stosowny do przydzielonych

zadań, by zarządzanie było sprawne i efektywne. Pracownicy organizacji mają różne życzenia, potrzeby i oczekiwania, a w związku z tym prezentują różne postawy wobec organizacji, które mogą pozostawać w sprzeczności z jej celem i prowadzić w niej do wielu sytuacji konfliktowych. W organizacji są one nieuniknione i mogą znacząco ograniczyć efektywność jej działania, jeśli w odpowiednim czasie nie zostaną zidentyfikowane, rozpoznane ich przyczyny i rozwiązane. Stąd ważną umiejętnością menedżera jest wykrywanie i umiejętne kierowanie konfliktami, a więc wczesne ich wykrywanie, rozwiązywanie i usuwanie, jak również radzenie sobie z emocjami w takich sytuacjach [3, 4, 24, 27, 34].

Zaprezentowany wyżej profesjonalny wzorzec umiejętności współczesnego menedżera zawiera kluczowe, osobiste i interpersonalne umiejętności menedżerskie, których można się nauczyć podczas treningu przez kształtowanie nowych postaw i zachowań. W prezentacji tej pominięte zostały umiejętności techniczne, które nabywa się w nieco inny sposób i w mniejszym stopniu dotyczą kształtowania zachowań menedżera. Znaczenie zasobu wiedzy i zespołu umiejętności menedżerskich dla sprawności i efektywności zarządzania systematycznie rośnie. Ma to związek z nasilaniem się procesów globalizacji i integracji europejskiej i w skali światowej, a także coraz większą złożonością procesów technologicznych (co oznacza też i technicznych), ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz kulturowych, zachodzących we współczesnych organizacjach i tworzącym się społeczeństwie informacyjnym, gdzie w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki i społeczeństwa wiedza i zasoby intelektualne jednostek ludzkich i zespołów pracowniczych znaczą najwięcej.

Ch. Prahalad wyróżnia takie umiejętności i cechy osobowe menedżera jak:

- umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ustawicznego uczenia się,
- zespół pozytywnych cech osobowych i wysokich standardów zachowań.

Każdy menedżer powinien posiadać umiejętności myślenia koncepcyjnego i systemowego pozwalające dostrzegać zarówno związki między poszczególnymi elementami systemu, jak i myśleć perspektywnie i ogarniać w przestrzeni problemowej całość zagadnień kierowniczych. Powinien on także posiadać zdolność syntezy informacji zarówno o strategicznym, jak i operacyjnym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją i doświadczeniem oraz wyważania interesu prywatnego i dobra wspólnego. Ważną umiejętnością menedżera w warunkach globalizacji jest umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu, bardzo pomocna jest tu znajomość całej różnorodności form kultury i języków obcych. Globalizacja zarządzania powoduje konieczność myślenia w kategoriach międzykulturowych i uwzględniania faktu, że w innych kulturach niekoniecznie musi być podzielany ten sam system celów i wartości, w którym on zostaje wychowany. Praca menedżera wymaga ciągłego doskonalenia swojej wiedzy ogólnej i specjalistycznej, zdobywania i rozwijania nowych umiejętności kierowniczych. Menedżerowie muszą stale być gotowi do przyjmowania nowych idei, technologii, konstrukcji, dobrych praktyk gospodarczych oraz wartości kulturowych, muszą poszukiwać możliwości permanentnego uczenia się. Obowiązkiem menedżerów jest ustalenie wymaganych przez instytucję standardów wartości i zachowań. Stąd konieczne jest stałe doskonalenie związane z dogłębną znajomością instytucji i jej obszaru działania,

dążeniem do jak najwyższego poświęcenia w pracy i jej efektywności, odpowiedzialnością za swoje działania i pracę podwładnych, wrażliwością na sprawy ludzkie, stosunki między-ludzkie i międzykulturowe problemy, tolerancja wobec różnych kultur oraz pobudzanie i wspieranie rozwoju współpracowników i podwładnych [3, 18, 29, 35].

Nasza gospodarka mocno odczuwa niedostatek zdolnych i nowocześnie wykształconych, o właściwych zachowaniach etyczno-moralnych, menedżerów. Obecnie zarządzanie polega bardziej na formalnie zajmowanym stanowisku niż na władzy intelektu i wysokich kwalifikacji menedżerskich. Wiele stanowisk zajmują menedżerowie o niewysokich kwalifikacjach, niezbyt szerokich horyzontach myślowych i potencjale umysłowym. Brakuje im nie tylko silnej osobowości, ale i podstawowej wiedzy i umiejętności profesjonalnych, inteligencji, wyobraźni i talentu. Przyszłość jednak wymaga innego, bardziej innowacyjnego i kreatywnego modelu menedżera. Powinien on bardziej przewodzić niż zarządzać [18, 31]. Potrzebuje nie tylko wizji, autorytetu, energii, wyobraźni i zdolności formułowania strategii, lecz także umiejętności uruchamiania tak zwanych miękkich czynników, jak życzliwa atmosfera w pracy, skuteczna motywacja podwładnych, przyjazne nastawienie do zmian i postępu gospodarczo – społecznego, informacyjno – kulturowego, empatii, przystępności, oryginalności, innowacyjności, przedsiębiorczości itp. A zatem menedżer musi odznaczać się głęboką wiedzą i opanowaniem całego zespołu umiejętności z zakresu nowoczesnego zarządzania, inteligencją, twórczą wyobraźnią, odwagą, rozwiniętą intuicją, talentem, a także silną wolą, wysokim poziomem aspiracji i postaw etyczno-moralnych, podejmowaniem decyzji i działań, które nie tylko przyczynią się do powiększania własnych zysków, ale również do pomnażania dobrobytu społecznego (dobra wspólnego).

Od menedżera, jak podkreśla P.F. Drucker [11]: „ (...) oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności (...)” w działaniu. Ośrodek Kreatywnego Przywództwa w USA na podstawie dwudziestoletniej współpracy z tysiącami menedżerów reprezentujących różnorodne organizacje sformułował zespół cech (predyspozycji) skutecznego menedżera; są one następujące:

- wzmożona świadomość własnego potencjału; kompleksowa znajomość swoich mocnych i słabych stron, sposobu, w jaki są one postrzegane przez innych i w jaki oddziałują na innych;
- zachęcanie innych do przekazywania informacji zwrotnej, dzięki czemu uzyskuje się wiedzę o sobie samym, pomocną przy zmianach działania;
- chęć do zdobywania wiedzy, która umożliwi zmianę własnej perspektywy patrzenia i postępowania, pobudza kreatywność i pozwala myśleć o różnych sprawach w inny sposób;
- integracja pracy z życiem; przewożenie i życie są ze sobą bardzo silnie związane, wymagania rodziny oraz społeczności lokalnej należy zintegrować z wymaganiami pracy, menedżer – przywódca musi dążyć do tego, by poczuć się pewnie na tych wszystkich obszarach oraz skorelować je ze sobą;
- poszanowanie odmienności innych ludzi; aby działać efektywnie w otoczeniu menedżer – przywódca musi mieć świadomość i wrażliwość na istniejące różnice między ludźmi i sytuacjami, wrażliwość na różnice językowe, w zwyczajach, obyczajach i kulturze oraz systemach wartości wyznawanych przez innych ludzi.

Organizacja z przekonania i entuzjazmu przywódcy-lidera ma czerpać dla siebie energię do działania. Menedżerowie więc muszą stosować zarządzanie wyzwalające (ang. *Liberation Management*), które wynika z elastyczności organizacji i pozytywnego nastawienia do wysiłku pracowników, realizujących konkretne cele (zadania).

Powstaje więc pytanie o sylwetkę (model) menedżera, jaki on jest i jakie powinien mieć kompetencje, umiejętności kierownicze, aby mógł sprostać wymaganiom współczesnego zarządzania organizacją. Obecni menedżerowie posiadają przeważnie profesjonalne wykształcenie średnie lub wyższe z zakresu ekonomii lub zarządzania, albo wykształcenie techniczne z danej branży, czy prawnicze. Od współczesnego menedżera wymaga się stałego podnoszenia wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz doskonalenia jego umiejętności kierowniczych. Jego zadania dotyczą przede wszystkim analizy rynku i innych składników otoczenia, doskonalenia systemu informacyjnego, w tym zwłaszcza informatycznego, planowania i organizacji marketingu oraz promocji produktów. Menedżer jest skuteczny i osiąga powodzenie w swojej pracy kierowniczej jeśli posiada, oprócz wiedzy ogólnej, konkretne kwalifikacje zawodowe, a zwłaszcza umiejętności menedżerskie.

Wśród wielu ujęć spotykanych w literaturze przedmiotu można wyróżnić takie rodzaje umiejętności kierowniczych jak: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, analityczne i diagnostyczne [4, 8, 17, 24, 26, 30, 34].

Umiejętności techniczne są to umiejętności niezbędne do wykonywania pracy (zawodu) lub zrozumienia sposobu, w jaki wykonywana jest konkretna praca w ramach instytucji. Inżynierowie projektanci, technologowie, księgowi i inni specjaliści dysponują umiejętnościami technicznymi niezbędnymi do wykonywania odpowiednich prac i zawodów. Dochodzą oni do podstawowych umiejętności technicznych, kończąc w zasadzie odpowiednie wyższe studia. Następnie nabierają doświadczenia w rzeczywistych sytuacjach w pracy, doskonaląc nabyte umiejętności aż staną się rzeczywiście skutecznymi menedżerami, technologami, specjalistami z rachunkowości itp. stosownie do posiadanych kwalifikacji. Podobnie na przykład menedżer najwyższego poziomu zarządzania odpowiedzialny za marketing w dużej organizacji prawdopodobnie zaczynał pracę na stanowisku kierownika działu sprzedaży. Tak więc umiejętności techniczne są niezbędne do zrozumienia lub wykonania określonych zadań (prac) [14, 19, 32].

Umiejętności interpersonalne menedżera to umiejętności współpracy i współdziałania z ludźmi oraz oddziaływanie na nich. Menedżerowie spędzają dużo czasu na spotkaniach i rozmowach z ludźmi, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Z tych względów menedżer musi posiadać również zdolności do nawiązywania kontaktów i łączności z pojedynczymi osobami i zespołami pracowniczymi, rozumienia ich i skutecznego motywowania do twórczej, wydajnej i efektywnej pracy. W miarę jak menedżer awansuje w pracy zawodowej, musi on umieć skutecznie współpracować z podwładnymi i innymi kierownikami, a także osobami znajdującymi się na wyższych poziomach zarządzania instytucją. Ze względu na wielość i różnorodność ról, jakie muszą odgrywać menedżerowie, powinni oni umieć współpracować z dostawcami, kooperantami, inwestorami, klientami i innymi partnerami spoza danej organizacji. Tak więc umiejętności interpersonalne to umiejętności organizowania skutecznej komunikacji – łączności, nawiązywania kontaktów i współpracy, rozu-

mienia potrzeb i motywowania tak pojedynczych osób, jak i zespołów pracowniczych do twórczej, wydajnej i efektywnej pracy [4, 24, 26, 34].

Umiejętności koncepcyjne menedżera polegają na zdolności do analizowania i rozwiązywania problemów, przewidywania przyszłych wydarzeń i podejmowania trafnych decyzji. Menedżerowie powinni posiadać określony potencjał intelektualny, który pozwoli im spostrzegać złożoność funkcjonowania instytucji i zmienność elementów jej otoczenia, zrozumieć sposób, w jaki poszczególne, różnorodne składniki organizacji współpracując ze sobą łączą się w jedną solidną, funkcjonalną całość i ujmować ją w sposób kompleksowy. Ujęcie takie pozwala myśleć i działać strategicznie, w szerokiej skali i dłuższych horyzontach czasowych oraz podejmować na tej podstawie decyzje strategiczne i operacyjne służące organizacji jako całości. Tak więc umiejętności koncepcyjne to umiejętności związane z wyobraźnią i ze zdolnością do myślenia abstrakcyjnego.

Umiejętności analityczne i diagnostyczne sprawnego menedżera – według A. Pochtowskiego czy K. Kubik – to umiejętności umożliwiające mu wyodrębnienie istotnych składników rozważanego problemu, rozpoznanie ich w różnych aspektach (społecznym, ekonomicznym, prawnym, finansowym, ekologicznym, kulturowym) i postawienie stosownej diagnozy oraz obmyślenie i podjęcie stosownej decyzji i działań z uwzględnieniem istniejących okoliczności i zasobów. Menedżer analizuje, rozpoznaje, diagnozuje powstały problem zarządczy w instytucji, bada jego symptomy, określa przyczyny i opracowuje na tej podstawie racjonalne jego rozwiązanie [8, 17, 24, 30, 31, 34].

Wszystkie wyżej wyodrębnione rodzaje umiejętności kierowniczych menedżer musi opanować, aby zarządzanie było skuteczne i efektywne. Już H. Fayol, a także i R. L. Katz wskazywali, że znaczenie tych umiejętności jest różne w zależności od poziomu zarządzania. Rola umiejętności technicznych jest szczególnie ważna na najniższym poziomie zarządzania, a umiejętności koncepcyjnych na najwyższym. Jednak kierownicy wszystkich poziomów zarządzania muszą posiadać rozwinięte umiejętności interpersonalne, bez których nie można efektywnie kierować ludźmi [26]. Nieco odmiennego zdania jest H. Mintzberg, który krytykuje tradycyjny opis roli menedżera. Jego zdaniem menedżer jest przeciążony obowiązkami i w zasadzie nie potrafi ich skutecznie delegować na niższe poziomy zarządzania. Stąd jest on przepracowany, wiele zadań wykonuje samodzielnie, a siłą rzeczy jego pracę cechuje wycinkowość. Tak było i jest obecnie, że czynni menedżerowie są ludźmi o bardzo różnych cechach osobowości, różnym wykształceniu, różnych umiejętnościach i zdolnościach menedżerskich oraz doświadczeniach zawodowych. W takich okolicznościach trudno jest opracować uniwersalną sylwetkę sprawnego menedżera. Chociaż na przykład R. Kreitner stwierdza, że:

$$\text{sukces menedżera} = \text{potencjał} \times \text{motywacje} \times \text{możliwości} [29].$$

Potencjał to wiedza ogólna i specjalistyczna, umiejętności menedżerskie, doświadczenie, pożądane cechy osobowościowe menedżera, wyznawany system celów i wartości oraz przestrzeganie w postępowaniu zasad etyczno-moralnych. Menedżer musi być odpowiednio umotywowany do rozwoju zawodowego, poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, zdobywania doświadczenia. Do sprawnego działania i osiągnięcia sukcesu w biznesie niezbędne jest również posiadanie określonych możliwości, tj. określone stanowisko, otwarta ścieżka

awansu zawodowego, wykwalifikowany personel i odpowiednie zaplecze techniczne i informacyjne, a niekiedy także badawcze.

3. Wymiar osobowościowy

Typologie menedżerów. Na temat cech osobowościowych menedżera i stawianych mu wymagań istnieje wiele różnych poglądów, opinii i naukowych opracowań. Wynikają z nich istotne różnice, co do postulowanych modeli osobowości menedżera i sposobów jego zachowań [17].

Amerykański psycholog zarządzania – H. Leavitt, zaproponował bardzo użyteczną typologię menedżerów. Jest ona następująca:

- *menedżer wizjoner*; jest to osoba śmiała, charyzmatyczna, oryginalna, często ekscentryczna, błyskotliwa i bezkompromisowa, proponuje całkowite zerwanie z przeszłością i wejście na nowe tereny działania, jest obdarzony intuicją inspirującą zwolenników i często kieruje się wycuciem (instynktem);
- *menedżer analityk*; zajmuje się liczbami i faktami, a nie opiniami, jest racjonalistą, rachmistrzem i kontrolerem, widzi świat w barwach czarnych i białych, uważa, że na wszystko jest właściwa odpowiedź, potrafi za pomocą liczb i rachunkowości (finansowo) kontrolować olbrzymie korporacje, jest systematyczny i posiada umiejętności wykorzystywania systemów kontroli;
- *menedżer wykonawca*; jest pragmatykiem odnoszącym sukcesy w działaniu, we wdrażaniu planów i projektów oraz rozwiązywaniu pojawiających się trudności, z reguły nie obciążony skłonnością do wizjonerstwa czy nadmiernej analizy, dąży do podporządkowywania podwładnych swojej woli.

Na Zachodzie, z kolei, praktyka zarządzania wykształciła też pewne europejskie wzorce osobowościowe menedżerów. Do nich należą:

- *menedżerowie odważni*; są to dobrze przygotowani, ambitni, identyfikujący się z organizacją i zmierzający do pożądanej jej odnowy, dążą do zaprezentowania się jako kierownicy wartościowi, dojrzały; ich odwaga wynika z posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji kierowniczych oraz doświadczenia;
- *menedżerowie wyzywający*; są niezadowoleni z faktycznego stanu rzeczy, przeciwstawiają się istniejącej strukturze działań w organizacji, pragną zmian, odnowy, są jednak przeciwnikami przekazywania kompetencji;
- *menedżerowie niezadowoleni*; oddalają się oni od organizacji, odrzucają zastany (istniejący) porządek rzeczy, lecz nie są zdolni do wypracowania programu zmian na lepsze, nie mają ambicji ani większej chęci działania, nie identyfikują się z organizacją, utrzymują wobec niej dystans i odgradzają się od panujących w niej uciążliwości;
- *menedżerowie konformiści*; akceptują oni organizację w zastanym kształcie i porządku rzeczy, uważają istniejące rozwiązania za najkorzystniejsze (optymalne), bronią jej porządku i chcą, aby była taka sama w przyszłości; ich motywacją jest dążenie do bycia akceptowanym w organizacji (por. [20]).

Zgodnie z opiniami wielu specjalistów wymagania jednak wobec menedżerów ciągle rosną. W związku z tym formułuje się zespoły cech, których spełnienie wymaga się od menedżera. Tak na przykład, amerykańska firma doradztwa personalnego Kom i Ferry – na podstawie badań przeprowadzonych w grupie około 1500 amerykańskich, japońskich i europejskich menedżerów o najwyższych kwalifikacjach – uważa, że menedżerowie muszą być przede wszystkim entuzjastami, powinni inspirować, dodawać otuchy, być otwarci i kreatywni oraz dawać przykład etycznego postępowania. Zdaniem jej ekspertów, idealnym menedżerem jest kosmopolita ze świetnym wykształceniem ogólnym, tolerancyjny wobec różnych kultur, sprawny w pracy zespołowej, o niezależnym sposobie myślenia.

Osobowość menedżera. Osobowość każdego człowieka, jako wartość niepodzielna i jedyna w swoim rodzaju, jest zorganizowaną strukturą cech indywidualnych, wyznawanych wartości i określonych postaw, przejawiających się w sposobach zachowania. Decyduje ona o elastyczności przystosowania się, adaptacji danej jednostki ludzkiej do otoczenia (społeczeństwa). Osobowość menedżera tworzy zintegrowana całość między innymi takich wyróżnionych elementów, jak: cechy fizyczne menedżera, jego temperament, uzdolnienia intelektualne, zainteresowania i zamiłowania, wyznawany system wartości, przejawiane postawy społeczne, sposoby wyrażania myśli, styl bycia i inne cechy (por. [27]).

Temperament jest zespołem cech zachowania człowieka przejawiających się w sile i szybkości reagowania na różne sytuacje, w poważnym stopniu kreuje on osobowość menedżera. Uzdolnienia intelektualne obejmują cały zespół różnic intelektualnych, na przykład, rozwinięte poczucie humoru wymaga szybkiego zrozumienia przenośni czy aluzji. Zainteresowania i zamiłowania związane są z ludzką aktywnością, wyznaczają zasadniczy kierunek działania oraz wpływają na powodzenie w pracy zawodowej. System wartości tworzy wiele elementów składowych należących do zagadnień filozoficznych. Sposoby wyrażania myśli i styl bycia, z kolei, przejawiają się w relacjach z innymi ludźmi.

Wymienione wyżej składniki (właściwości) nie wyczerpują oczywiście wszystkich cech osobowości pożądanych we wzorcu idealnego menedżera. Należy je uzupełnić jeszcze wieloma innymi cechami, jak na przykład: silna wola, prawy charakter, szczerowość i godność osobista, spostrzegawczość i kreatywność, chęć uczenia się i doskonalenia, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, a także ambicja, zdyscyplinowanie, punktualność i wiele innych. Zintegrowana i pozytywnie oceniana osobowość menedżera jest znaczącym źródłem władzy, bowiem wpływ i oddziaływanie władcze menedżera na inne osoby związany jest w istotny sposób z cechami jego osobowości. Ostatecznie jak dana osobowość jednostki ludzkiej sprawdza się w praktycznym działaniu w określonym zespole pracowniczym zależy w dużym stopniu od uznawanego systemu wartości, cech osobowości także jej uczestników, stopnia zaspokajania ich potrzeb i oczekiwań, jak też warunków, w jakich dany zespół funkcjonuje, między innymi warunków zarządzania.

Zgodnie z opinią E. H. Scheina, menedżerowie-liderzy powinni posiadać następujące cechy:

- wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie,
- wysoki poziom motywacji, umożliwiający aktywną partycypację w procesie uczenia się i zmian,
- wielką siłę emocjonalną, pozwalającą pokonywać niepokoje i trudności,

- umiejętność analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych rozwiązań, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie, a także analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy,
- chęć i umiejętność angażowania innych pracowników i pozyskiwania ich aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów i wykonywaniu zadań,
- chęć i umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi (przekazywanie kompetencji na niższe poziomy zarządzania) – por. [25].

W studium opracowanym przez Międzynarodową Agencję Pośrednictwa Menedżerów (TASA) w Brukseli, na podstawie przeprowadzonej ankiety wśród najlepszych menedżerów różnych narodowości i zawodów, ustalono, że sprawny menedżer powinien:

- być komunikatywnym, doskonale informować,
- być praktykiem znającym realia – dzięki talentowi i praktycznemu doświadczeniu,
- być zdolnym do stworzenia systemu z tego, co dobrze funkcjonuje,
- być wizjonerem o nieustającej motywacji, kimś kto potrafi skupić wokół siebie zespół ludzi przekształcających jego wizję w rzeczywistość,
- wyczuwać zmiany i odpowiednio reagować na nie,
- podejmować decyzje, które mogą okazać się słuszne dopiero w przyszłości,
- utrzymywać równowagę między poszanowaniem podwładnych, a konsekwencją podejmowanych decyzji,
- być cierpliwym, zdolnym do wysłuchiwanie innych i chętnym do udzielania pomocy,
- być otwartym na wszystkie pomysły i poglądy,
- umiejętnie reprezentować organizację wobec osób z zewnątrz.

Na uwagę zasługuje fakt, że pożądane cechy osobowe (osobowość) menedżerów w poszczególnych krajach świata różnią się między sobą. Na przykład, dla Amerykanów najważniejsza jest kondycja fizyczna i psychiczna, a dla Belgów i Francuzów nie ma ona większego znaczenia, natomiast umiejętność wzbudzania zaufania zajmuje u nich jedno z pierwszych miejsc, a u Amerykanów – ostatnie miejsce. Mentalność menedżerów poszczególnych krajów także różni się między sobą. Brytyjczycy zaczynają spotkanie od ogólnej pogawędki, Francuzi traktują porządek dzienny jako ogólną inspirację, Niemcy natomiast uważają za oczywiste, że trzeba się trzymać programu i natychmiast przystępować do rzeczy. Wśród wielu menedżerów niemieckich, Francuzi uchodzą za chaotycznych i niedostatecznie systematycznych, choć szczególnie efektywnych w rozwiązywaniu problemów techniki, zwłaszcza automatyzacji. Wszystkich zachodnich menedżerów cechuje wysoki poziom profesjonalizmu.

Nie wypracowano jeszcze solidnej osobowościowej charakterystyki polskich menedżerów i trudno jest też stwierdzić, czy są oni dobrze przygotowani do podjęcia wyzwań, jakie stoją przed polskim managementem w warunkach globalizacji i integracji, choć są podjęte pewne próby w tym zakresie. Badania cech osobowych (osobowości) polskich menedżerów, przeprowadzone przez naukowców (psychologów) z Uniwersytetu Wrocławskiego, pozwoliły określić (wyodrębnić) następujące ich słabości:

- niechęć do brania odpowiedzialności,
- powolność w podejmowaniu decyzji,
- spora emocjonalność w stosunkach międzyludzkich,
- brak ducha innowacyjności,
- mała elastyczność działania,
- preferowanie poczucia bezpieczeństwa,
- stosunkowo mała skuteczność i efektywność działania (por. [29]).

Słabości te są jednak równoważone przez wysoką inteligencję, kreatywność, zdolność do adaptacji nowych metod i technik zarządzania oraz chęcią uczenia się i doskonalenia. Jednakże te zalety widoczne są zwłaszcza w organizacjach typu joint ventures i prywatnych, w mniejszym zaś stopniu dotyczą menedżerów organizacji państwowych. Inne badania wykazały, że u menedżerów bardzo silnie widoczna jest cecha dominacji i osiągnięć, z których ta ostatnia, nie zawsze bywa efektywnie realizowana. Polski menedżer – według tych badań – jest mało kreatywny, preferuje standardowe, nawykowe rozwiązania i jedynie nieliczni zdobywają się na twórcze, nowatorskie, dość ryzykowne, ale właściwe decyzje. Ta preferencja sprawdzonych schematów działania może spowodować niezdolność do przewidywania następstw aktualnych sytuacji w przyszłości. Kolejne badania dowodzą, że menedżer ceni sobie pewność zatrudnienia, stabilizację pracy w organizacji, w której ma szansę na osiągnięcie sukcesu. Chce mieć wyraźnie określone zadania, zakres kompetencji i odpowiedzialności za ich realizację. Ich rola ogranicza się do określania zadań i kontroli ich wykonania. Kontakty z przełożonym nie mają dla niego większego znaczenia, a swoje zadania menedżer realizuje przy pomocy dobrego zespołu pracowników, w którym posiada szeroką autonomię. Menedżer pragnie osiągnąć sukces, nie mierzony jednak pozycją w strukturze organizacji czy poziomem dochodów, ale stopniem rzeczywistego współprzyczyniania się do sukcesu całej organizacji.

Nowoczesne zarządzanie organizacją wymaga menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, potrafiących szybko reagować na ich pojawienie oraz wykorzystujących je do podejmowania nowych, ryzykownych działań [26]. Obecnie w zarządzaniu szczególnego znaczenia nabiera chęć podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Menedżer powinien wprowadzać zmiany, musi planować swoją przyszłość i przyszłość swojej organizacji długofalowo. Musi umieć przewidywać i oceniać przeszłe wydarzenia, stany rzeczy i ich skutki. Zarządzanie wymaga twórczej i inspirującej pomysłowości i przedsiębiorczości, energii i wyobraźni, a nade wszystko dbałości, aby wszyscy pracownicy zmierzali w pożądanym kierunku i realizowali założone cele i wynikające z nich zadania.

P. F. Drucker za najważniejszą cechę menedżera uważa efektywność. W jego rozumieniu efektywność jest wypadkową dwóch pojęć: sprawności (robienie rzeczy we właściwy sposób) i skuteczności (robienia właściwych rzeczy). Chociaż sprawność jest ważna, podstawowe znaczenie dla organizacji ma jednak skuteczność menedżera. Od menedżera wymaga się więc, aby jego działalność była jednocześnie skuteczna i sprawna. Skuteczność oznacza tutaj umiejętność wyboru właściwego celu (przedmiotu działania) i metod jego realizacji, między innymi, w najkorzystniejszy sposób koncentrować na nim zasoby materialno-energetyczne i informacyjne oraz wysiłek ludzki. Sprawni menedżerowie odznaczają się umiejętnością przyjmowania różnych postaw, w zależności od zaistniałych okoliczności.

P.F. Drucker, oprócz efektywności, także wyróżnia inne cechy, składające się na osobowość menedżera, a mianowicie:

- dobrą organizację czasu własnej pracy,
- osobistą aktywność,
- umiejętność współpracy z ludźmi (zarówno podwładnymi, jak i przełożonymi),
- komunikatywność,
- ciągłe samodoskonalenie,
- umiejętność podejmowania decyzji kierowniczych [11, 16].

W jego rozumieniu efektywność pozostaje jednak w pewnym dystansie w stosunku do wysokiej inteligencji, wyobraźni i wiedzy. Oznacza to, że samo posiadanie tych trzech atrybutów nie jest gwarancją skuteczności, choć na pewno stanowią one podstawowe składniki we wzorcu osobowości menedżera. Z podejściem P. F. Druckera zgadzają się J. A. F. Stoner i Ch. Wankel [27]. Do skuteczności odwołuje się również M. Armstrong twierdząc, iż w celu wykształcenia tej cechy należy: zrozumieć, co robią skuteczni, obserwować skutecznych, analizować własne zachowania oraz uczyć się wszystkiego, co jest dostępne na temat technik zarządzania [1, 2].

Na wiele innych cech sprawnego menedżera wskazuje M. Armstrong, ujmując je jako zalecenia: znajomość podstawowych faktów, właściwa wiedza zawodowa, stała wrażliwość na to, co się dzieje, umiejętności analityczne, umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności podejmowania decyzji, umiejętności dokonywania oceny, zalety i umiejętności towarzyskie, odporność emocjonalna, wola działania, predyspozycje do twórczego myślenia (wyobraźnia), gibkość umysłowa, ustalone nawyki i umiejętności uczenia się, wiedza o samym sobie, gotowość do podejmowania ryzyka, umiejętność inspirowania entuzjazmu, twardość i stanowczość, asertywność, to znaczy domaganie się swych praw w taki sposób, aby nie naruszać praw innych osób, wyrażanie własnych potrzeb, chęci, opinii, odczuć i przekonań w bezpośredni i szczerzy sposób, myślenie lateralne, innowacyjność, logiczne, jasne myślenie, komunikatywność i dar przekonywania [2, 5].

Oprócz wyżej wymienionych cech (rekomendacji), menedżer powinien wykazywać zmysł praktyczny oraz dużą elastyczność w pracy kierowniczej. Zmienne warunki jej prowadzenia wymagają dużej energii, wytrwałości w działaniu oraz aktywności. Bierność i poddawanie się okolicznościom, oceniane są negatywnie. Menedżer powinien posiadać zmysł spstrzegawczy i umiejętność obserwowania faktów, obiektywnego badania przyczyn i wyciągania wniosków.

Z uwagi na tak liczne cechy osobowe wymieniane przy identyfikacji wzorów osobowościowych menedżerów przez różnych autorów, często podejmowane są próby ustalenia najważniejszych cech, jakimi powinien odznaczać się menedżer. Wobec tak dużej liczby pożądanых cech osobowych menedżera, powstaje pytanie o najważniejsze z nich. Sądzę, iż za dodatnie cechy osobowe, tworzące osobowość zbliżoną do idealnej menedżera, można, z pewnym uproszczeniem, przyjąć następujące:

- twórczą wyobraźnię i inwencję, szeroki horyzont myślowy,
- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków,
- zdolności przywódcze,

- odwagę, zdecydowanie i zdolność podejmowania decyzji, nawet ryzykownych, stosownie do zaistniałych okoliczności,
- nieprzeciętną energię, silną wolę i stałość charakteru,
- komunikatywność oraz umiejętności wzbudzania zaufania i przekonywania,
- umiejętność pracy w zespole i współdziałanie z nim, poczucie więzi grupowej oraz poświęcenie dla organizacji,
- inteligencję, przejawiającą się wyborem właściwego postępowania w nieprzewidywanych sytuacjach,
- elastyczność w działaniu, takt i życzliwość,
- inicjatywę i przedsiębiorczość, przejawiającą się w poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz w podejmowaniu nowych przedsięwzięć,
- poczucie osobistej odpowiedzialności,
- uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa,
- stałe podnoszenie umiejętności kierowniczych i poszerzanie wiedzy ogólnej,
- zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli.

Niezbędne są też profesjonalizm (kwalifikacje zawodowe, kompetencje menedżerskie) i wysoki poziom etyczno-moralny. Uważa się, że umiejętność postępowania z ludźmi i podnoszenie efektywności pracy zespołowej, to 85% sukcesu w pracy zawodowej menedżera.

Jakkolwiek w procesie zarządzania cechy osobowościowe menedżera są bardzo istotne, to jednak w jego kształceniu i doskonaleniu nie można koncentrować się tylko i wyłącznie na osobowości, jej wzbogacaniu i rozwijaniu. Cechy osobowościowe, wiedza, umiejętności i doświadczenie oraz sprawność intelektualna decydują o postępowaniu menedżera z ludźmi i jego określonych oddziaływaniach, reakcjach. Jednak w rzeczywistości sukces menedżera zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu potrafi on pogodzić swoje wrodzone i wykształcone cechy osobowościowe z oczekiwaniami ze strony przełożonych i podwładnych. Jaki powinien być wymiar osobowości idealnego menedżera? Wydaje się, że jednoznacznej odpowiedzi w tym zakresie jeszcze nie ma.

Należy zaznaczyć, że dotychczasowe liczne badania i doświadczenia, nie pozwoliły jeszcze ustalić właściwego zestawu elementów profesjonalnych i cech osobowości, czy szerszej wzorca idealnego menedżera, odnoszącego prawdziwe sukcesy w działalności kierowniczej. Teoria cech kierowniczych jest zawodna i jak dotąd nie została potwierdzona empirycznie. Długie listy różnorodnych cech osobowości, jak też elementów profesjonalnych menedżera nie wystarczają do określenia skutecznego, sprawnego i efektywnego kierownika, niezbędne są dalsze badania w tym zakresie oraz uwzględnienie (wskazanie) wartości (zasad) etyczno-moralnych.

4. Wymiar etyczno-moralny

Rozważania wstępne. Osiągnięcie przez menedżera prawdziwego sukcesu (nie tylko finansowego) wymaga jeszcze znajomości i stosowania w pracy kierowniczej zasad etyczno-moralnych. W zarządzaniu bowiem, w którym złem jest dać się przyłapać, a nie w którym złem jest postępowanie niezgodne z wartościami etyczno-moralnymi nigdy nie osiągnie się prawdziwego i pełnego sukcesu. Prawdziwy sukces w biznesie osiągają ci menedżerowie,

k którzy mają wiedzę, umiejętności, doświadczenie, pożądaną osobowość, inteligencję i odwagę, ale zarazem są uczciwi i przyzwoici, a w swojej pracy zarządczej kierują się uznanymi zasadami etyczno-moralnymi.

Zarządzanie bazujące na wartościach (zasadach) etyczno-moralnych przyjmuje założenie, że menedżer nie może tych wartości bezkarnie łamać, gdyż – bez względu na to, czy w nie wierzy czy też nie wierzy – doświadczenie historyczne wskazuje na ich prawdziwość. Historia bowiem uczy nas, że powodzenie człowieka, zespołów ludzkich i organizacji poszczególnych społeczeństw i całych cywilizacji zależą od stopnia, w jakim stosowano uznawane zasady etyczno-moralne. U podstawy katastrof ekonomicznych, finansowych, konfliktów kulturowych, upadku wielkich cywilizacji, czy też rewolucji politycznych i wojen leży właśnie pogwałcenie uznawanego systemu wartości, zasad etyczno-moralnych.

Zasadne jest tu pytanie: jakimi to – oprócz profesjonalizmu i cech osobowościowych – wartościami etycznymi, a właściwie etyczno-moralnymi, powinien kierować się menedżer, aby był współcześnie menedżerem prawdziwego i pełnego sukcesu w biznesie. Otóż wydaje się, że spośród wielu wartości etyczno-moralnych należy zwrócić uwagę na te, które w procesie zarządzania są najważniejsze, a jednocześnie o których mówią najwięksi menedżerowie (obecni miliarderzy), jako o warunku prawdziwego sukcesu, i których znaczenie potwierdzają badania naukowe [23].

Kluczowe wartości etyczno-moralne. Pierwszą z tych wartości etyczno-moralnych jest *uczciwość*; uczciwość pod każdym względem i na każdym kroku, począwszy od oczywistej uczciwości w sprawach finansowych, przez uczciwość w stosunku do podwładnych i przełożonych, i dalej, w stosunku do klientów, kontrahentów i innych partnerów w biznesie. Uczciwość to także sumienne wykonywanie swoich obowiązków. Często menedżerowie, niezależnie od poziomu, jaki zajmują w hierarchii zarządzania organizacją, nie zdają sobie sprawy, że przez nierzetelne wykonywanie obowiązków okradają nie tylko swoich pracodawców, którzy płacą im za pracę, ale także swoich kolegów i współpracowników, którzy najczęściej za nich muszą wykonywać określone zadania. W ten sposób dają też zły przykład swoim podwładnym, którzy mogą wzorować się na takim negatywnym zachowaniu menedżera. Podobnie ma się z uczciwością w stosunku do kontrahentów i partnerów w biznesie. Partner oszukany nie będzie chciał zbudować trwałych związków biznesowych z osobą postępującą nieuczciwie, nawet w przypadku jeśli wydawać się może, że jest szansa na zawarcie nowych kontraktów na korzystnych warunkach. Sukces organizacji przecież zależy od stałych klientów, kontrahentów i partnerów w biznesie [23].

Uczciwy menedżer ma jeszcze osobistą korzyść z etycznego postępowania w biznesie – jak to trafnie ujął multimiliarder J. Hüntzman w książce: *Zwycięzcy nie oszukują* następująco: „Dzięki uczciwemu graniu, nie będziesz musiał pamiętać, co powiedziałeś poprzedniego dnia” [12, s.46].

Następną z rozważanych wartości jest *prawdomówność*; czyny takich menedżerów są zgodne z ich słowami, nie ukrywają oni trudności organizacji, mówią zawsze prawdę. Kiedy menedżer mówi prawdę pracownikom, to oni obdarzają go zaufaniem i odwzajemniają się tym samym. Szczególnie, jeśli to dotyczy pracowników tak zwanej pierwszej linii, to ich spostrzeżenia, relacje czy inne propozycje mogą być fundamentalne dla powodzenia organizacji. Pracownik znający przyczyny niepowodzenia w jakimś obszarze działania organizacji, który

nie ufa menedżerowi, najczęściej nie mówi mu prawdy, bo boi się, że zostanie za te niepowodzenia obarczony winą. Tak więc dzięki atmosferze prawdy, menedżer jako pierwszy dowiaduje się o istniejących problemach i wówczas jest w stanie, z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, tym problemom przeciwdziałać. Okłamywanie siebie i innych prowadzi ostatecznie do niepowodzenia, a nawet katastrofy.

Zwrócił na to uwagę J. C. Collins w książce: *Od dobrego do wielkiego* pisząc, że: „Ludzie najszybciej tracą motywację, jeśli dajesz im fałszywą nadzieję, która okazuje się niemożliwa do spełnienia” [9, s.84].

Kolejną z prezentowanych wartości etyczno-moralnych jest *lojalność*, czyli uczciwość, wierność, prawość i oddanie wobec innych; to także nie podważanie czyjegóż autorytetu i szanowanie go jako osoby. Lojalny menedżer tworzy atmosferę zaufania i szacunku, co jest warunkiem dobrej współpracy między ludźmi; umożliwia to otwartą komunikację i skupienie się na rozwiązywaniu ważnych problemów i tworzeniu przyszłości organizacji. Brak zaś lojalności powoduje atmosferę rywalizacji, walki, plotkarstwa i niepewności oraz upadek moralności w organizacji, co może być powodem braku koncentracji działań na najważniejszych zagadnieniach i odejścia najlepszych pracowników.

Następną z przedstawianych wartości jest *skromność i pokora*; menedżerowie kierując się tą wartością nie przypisują sobie do końca sukcesu, uważają bowiem, że zależy on także od sprzyjających okoliczności, a nawet szczęścia; jednocześnie głównie w sobie szukają przyczyn niepowodzenia czy nawet porażki, nigdy zaś nie obwiniają za nie współpracowników (bliższego otoczenia) czy też siły wyższej (fatum). Ich dążenia i decyzje są skierowane na rozwój organizacji, a nie na własne korzyści i własne ego (prestiz, uznanie). Tacy menedżerowie poszukują godnego następcy, gdyż najważniejszym jest dla nich rozwój, dobro organizacji, a nie wykazanie, że ona dobrze prosperowała jedynie podczas jego zarządzania.

Istotną z prezentowanych wartości jest także *dzielenie się z innymi*; chodzi tu o dzielenie się sukcesami, a nie proste dzielenie się zyskami, co zwiększa lojalność wobec organizacji i zaangażowanie w procesie pracy i zarządzania. Menedżer nie wskazując siebie, jako głównego autora sukcesu, lecz współpracowników, stwarza sytuację, w której pracownicy stają się bardziej kreatywni, innowacyjni i starają się pracować jeszcze lepiej, wydajniej i efektywniej [23]. Wielcy menedżerowie (multimiliarderowie), jak S. Covey czy J. Huntsman, mówią o anonimowej pomocy niesionej innym ludziom będących w potrzebie. J. Huntsman pisze, że: „Zawsze gdy w anonimowy sposób pomagamy innym, wzrasta nasze poczucie wartości i szacunek dla samego siebie. Co więcej, doceniamy wartość innych ludzi, służąc im bez rozgłosu i bez oczekiwania na nagrodę. Bezinteresowna pomoc zawsze była jedną z najskuteczniejszych metod wywierania wpływu” [12].

Inną istotną z rozważanych wartości jest *pracowitość*; czasami lawirantwem, kombinowaniem, zrzucaniem swojej pracy na innych, można coś w życiu osiągnąć, ale kiedy naprawdę w organizacji pojawiają się trudności, niepracowitemu menedżerowi brakuje narzędzi, żeby im przeciwdziałać. Przecież do tej pory zrzucał wszystko na innych, a teraz może mu zabraknąć tych innych, którzy jako najlepsi pracownicy zapewne opuścili już organizację. Menedżera pracowitego cechuje również ciągłe poszerzanie swojej wiedzy i zdobywanie nowych umiejętności. Trafnie to ujął S. Covey w „*Zasadach skutecznego przywództwa*”: „Ludzie postępujący według zasad nieustannie się doskonalą dzięki zdobywaniu doświadczenia.

Czytają, biorą udział w szkoleniach i zajęciach poszerzających ich umiejętności, słuchają innych, chłoną wiedzę za pomocą uszu i oczu. Są ciekawi, zawsze zadają pytania. Nieustannie poszerzają swoje kompetencje, zdolności do wykonywania zadań, rozwijają nowe umiejętności i zainteresowania. Odkrywają, że im więcej wiedzą, tym bardziej są świadomi swojej niewiedzy. Większość energii zużywanej na naukę i rozwój pozostaje w nich samych i sama sobą się żywi” [10, s. 29].

Kolejną ważną z rozważanych wartości jest *współpraca i współdziałanie dające efekt synergii* - współpraca i współdziałanie ludzi jest źródłem efektu synergii – całość staje się większa niż suma jej części. Dzięki temu, że menedżer postępuje uczciwie, tworzy atmosferę zaufania i otwartości. W takiej atmosferze ludzie pracują na zasadach współzależności i współdziałania, są zdolni do realizowania potencjału twórczego, do udoskonalenia i innowacji dających więcej korzyści niż suma ich indywidualnych, wykorzystywanych oddzielnie, możliwości. W atmosferze prawdy i lojalności nikt ze współdziałających w zespole nie jest nastawiony na ochronę swojego postępowania czy swoich pozycji, ale wszyscy szukają najkorzystniejszych rozwiązań analizowanego problemu czy wykonania zadania.

Ze współpracą wiążą się kolejne z analizowanych wartości – *zyczliwość, troskliwość i otwartość dla innych*; autokratyczny, czy nawet bardziej agresywny styl zarządzania, pozbawia menedżera tak istotnej w każdym biznesie informacji zwrotnej z niższych poziomów zarządzania organizacją. Pracownicy, wobec których stosuje się przymus, jako podstawowe narzędzia motywacji, reagują niezadowolaniem lub wręcz agresją i nigdy nie zaangażują się w pełni w wykonywane zadania. Menedżer prawdziwego sukcesu wysyła, zamiast autokratycznych rozkazów, pozytywną energię, która przyciąga i wzmacnia mniejsze pola pozytywnej energii innych ludzi.

Kolejną z prezentowanych wartości jest *wiara w innych*; menedżer wierzy w każdego, także pracowników pierwszej linii, którzy bardzo często wiedzą więcej o problemach organizacji niż sam zarząd. Nie pieniądze, jak się powszechnie sądzi, lecz wiara w innych, to wielka siła sprawcza, to podstawa motywacji. Ludzie są tacy, jakie są względem nich oczekiwania. A zatem menedżer sukcesu musi uwierzyć w ukryty potencjał swojego pracownika, a ten da z siebie wszystko, co najlepsze, dla realizacji danego zadania. Menedżerowie, wierzący w innych ludzi, nie poszukują winnych porażek czy chwilowych kłopotów i niepowodzeń, jedynie starają się zrozumieć przyczyny, celem wyciągnięcia wniosków na przyszłość, aby nie korzystne sytuacje wyeliminować z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym [7].

Ważną z rozważanych wartości jest *odwaga*; polega ona nie na odczuwaniu strachu, lecz na uznaniu, że w zarządzaniu jest coś ważniejsze niż lęk [10, s.326]; menedżer nie boi się podejmowania odważnych decyzji, na przykład, o rozpoczęciu realizacji projektu, który może, ale nie musi okazać się najkorzystniejszym wyborem. Ale dzięki temu odwaga staje się źródłem innowacji produktowych, technologicznych czy organizacyjnych, i czynnikiem podnoszącym innowacyjność i konkurencyjność organizacji na rynku. Odwaga menedżera prawdziwego sukcesu polega także na umiejętności przeciwstawienia się naciskom zewnętrznym, nawet wysokich swoich przełożonych. Taki menedżer nie postąpi wbrew swojemu sumieniu i uznawanych przez siebie wartościom, nie będzie akceptował działań niezgodnych z normami prawnymi i etyczno-moralnymi, mimo że kierowane są w formie poleceń czy nacisków od przełożonego bądź pracodawcy [10, 23].

Dzięki zarządzaniu, zgodnemu z uznawanymi wartościami etyczno-moralnymi, menedżer może cieszyć się prawdziwym sukcesem. W tym też bardzo często także sukcesem finansowym. Lektura życiorysów wielkich menedżerów prawdziwego sukcesu wskazuje, że postępując zgodnie z zasadami etyczno-moralnymi osiągnęli oni szczęście i satysfakcję w życiu, a także zarobili duże pieniądze. Ale pieniądze nie są tu najważniejsze, są jakby obok, „przy okazji”. Ich stan szczęścia wynika nie z faktu, że ich organizacje generują coraz większe zyski, a oni sami stają się multimiliarderami, ale z tego, że traktują swoje życie jako misję do spełnienia na tej ziemi, a nie jako osobistą karierę. Misję służenia innym ludziom, zgodnie z uznawanymi wartościami etyczno-moralnymi, niezależnie od przeciwności losu i reakcji otoczenia (społeczeństwa) [23].

Na potrzebę takiego podejścia do osiągnięcia prawdziwego sukcesu zwrócił też uwagę papież Jan Paweł II, w orędziu na światowy Dzień Pokoju w 2000 roku, mówiąc: „Pragnę zaapelować w tym miejscu do ekonomistów oraz działaczy gospodarczych i polityków, aby uświadomili sobie, że praktyka ekonomiczna oraz działania polityczne w tym sektorze muszą mieć na celu dobro każdego człowieka i całego człowieka. Nakazuje to nie tylko etyka, ale także zdrowa ekonomia. Doświadczenie bowiem zdaje się wskazywać, że sukces ekonomiczny w coraz większej mierze wynika z tego, iż docenia się należycie rolę człowieka i jego zdolności, popiera się jego świadome uczestnictwo, starannie kultywuje wiedzę i pomnaża zasoby informacji, umacnia solidarność.

Wartości te nie są bynajmniej obce nauce i praktyce ekonomicznej, a przyczyniają się do nadania im charakteru w pełni «ludzkiego». Ekonomia, która nie bierze pod uwagę wymiaru etycznego i nie stara się służyć dobru człowieka – każdego człowieka i całego człowieka – w istocie rzeczy nie zasługuje nawet na miano «ekonomii», pojmowanej jako rozumne i dobroczynne zarządzanie zasobami materialnymi”.

Powyższe słowa wypowiedziane przez tak wysoki autorytet a będące sentencją etyki stanowią podsumowanie zasadniczej treści naszych badań dotyczących wymiaru etyczno-moralnego współczesnego menedżera.

5. Specjalizacja menedżerów w organizacji

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych kryteriów podziału personelu kierowniczego w organizacji, jednym z nich jest miejsce menedżera w hierarchii organizacyjnej zarządzania, innym zaś stopień powiązania menedżera z podstawowym rodzajem działalności instytucji.

. Ze względu na miejsce zajmowane przez menedżera w hierarchii organizacyjnej zarządzania można wyróżnić:

- kierowników naczelnych (menedżerowie najwyższego poziomu zarządzania: prezesi, wiceprezesi, dyrektorzy, zastępcy dyrektorów),
- kierowników średniego poziomu zarządzania (menedżerowie średniego poziomu: kierownicy zakładów, kierownicy działów czy wydziałów),
- kierowników najniższego poziomu zarządzania (menedżerowie pierwszej linii: brygadzści, mistrzowie, kierownicy biur) – por. [14, 18, 32].

Kierownicy w organizacji pełnią różnorodne funkcje i wykonują zadania na różnych poziomach organizacyjnych zarządzania. Z uwagi na szeroki zakres obowiązków i kompetencji menedżerów, powstają określone ich specjalizacje, z których każda wymaga nieco innych (odmiennych) umiejętności i ciągłego zdobywania wiedzy.

Praca menedżerów najwyższego poziomu zarządzania (instytucjonalnego, strategicznego) jest na ogół złożona i zróżnicowana. Podstawowym ich zadaniem jest wyznaczanie celu i strategii organizacji, planowanie strategiczne, nawiązywanie i utrzymywanie relacji z otoczeniem, a także kontrolowanie i analizowanie wyników całej instytucji. Podejmują oni decyzje w zakresie prac badawczo-rozwojowych, inwestycji, wchodzenia na określone rynki lub wycofywanie się z nich oraz inne ważniejsze decyzje strategiczne. Stanowią oni zazwyczaj niewielką grupę personelu kierowniczego, który ponosi odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją.

Menedżerowie średniego poziomu zarządzania (organizacyjnego) podejmują decyzje operacyjne, przekazują je personelowi kierowniczemu niższego poziomu zarządzania oraz nadzorują ich realizację. Odpowiadają oni przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym poziomie zarządzania (strategicznym) oraz nadzorują i koordynują działania menedżerów niższego poziomu zarządzania; koordynują również pracę różnych służb dozoru w instytucji. Menedżerowie średniego poziomu zarządzania łączą wyższe i niższe poziomy zarządzania organizacją i realizują opracowane strategie, a ściślej plany strategiczne. Stanowią oni najliczniejszą grupę menedżerów w większości organizacji.

Menedżerowie najniższego poziomu zarządzania – technicznego (kierownicy pierwszej linii) nadzorują i koordynują pracę pracowników wykonawczych, poświęcają temu najwięcej swego czasu pracy. Do ich zadań należy wdrażanie podjętych decyzji oraz bezpośrednie kierowanie procesem realizacji zadań [16, 27, 32].

Na różnych więc poziomach zarządzania organizacją menedżerowie potrzebują odmiennego udziału (proporcji) rodzajów umiejętności, na niższych poziomach zarządzania niezbędne są w większym stopniu umiejętności techniczne, a na wyższych poziomach – umiejętności interpersonalne i koncepcyjne.

Ze względu na stopień powiązania menedżera z podstawowym rodzajem działalności instytucji, wyróżniamy: kierowników liniowych i kierowników funkcjonalnych. Kierownicy liniowi odpowiadają za całokształt działalności zarządzanej jednostki organizacyjnej, a kierownicy funkcjonalni – tylko za jeden rodzaj działalności danej organizacji, jak na przykład produkcja, remonty, inwestycje, marketing, sprzedaż.

Menedżerowie pracują w różnych obszarach działalności organizacji. W danej instytucji – w zależności od potrzeb – na wszystkich poziomach zarządzania mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za administrację, zasoby ludzkie, marketing, finanse, eksploatację i inne dziedziny działalności. Menedżerowie marketingu – kierownicy marketingu pracują w obszarze związanym z funkcją marketingu – pozyskiwaniem konsumentów i klientów w celu sprzedaży produktów (dóbr i usług) instytucji. Obszar ten obejmuje rozwój nowych produktów, promocję i dystrybucję. Biorąc pod uwagę ważną rolę marketingu niemal w każdej instytucji można stwierdzić, że posiadanie skutecznych menedżerów w tej sferze ma decydujące znaczenie dla sprawnego funkcjonowania, zysku i rozwoju instytucji. Menedżerowie finansów – kierownicy finansów zajmują się głównie zasobami finansowymi instytucji. Od-

powiadają oni za takie działania, jak rachunkowość, finanse, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje. W niektórych obszarach działalności na przykład w bankowości i ubezpieczeniach menedżerowie finansów występują szczególnie licznie. Menedżerowie eksploatacji – kierownicy operacyjni w organizacji zajmują się opracowaniem systemów wytwarzania dóbr lub świadczenia usług oraz zarządzaniem tymi systemami. Typowy zakres ich obowiązków obejmuje: między innymi przygotowanie produkcji, kontrolę przebiegu wytwarzania, surowców i materiałów, zapasów, zarządzanie jakością, wybór miejsca produkcji itp. Menedżerowie zasobów ludzkich – kierownicy działu spraw osobowych są odpowiedzialni za zatrudnienie i rozwój pracowników. Na ogół zajmują się planowaniem zasobów ludzkich, rekrutacją i selekcją pracowników, szkoleniem i ich rozwojem, projektowaniem systemów wynagrodzeń i premii, opracowywaniem systemów oceny zatrudnionych pracowników, ich integracją oraz awansowaniem, przemieszczaniem, a także zwalnianiem. Menedżerowie administracyjni – kierownicy administracyjni nie są związani z jakąś określoną specjalnością kierowniczą. Menedżerowie administracyjni są raczej wszechstronni, dysponują podstawową znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania i na ogół nie mają specjalistycznego wykształcenia w żadnej konkretnej dziedzinie. Istnieje również wiele innych typów menedżerów. W wielu instytucjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze nie dające się zaklasyfikować do którejś z opisanych grup. Menedżerowie do spraw propagandy marketingowej (ang. *public relations, publicity*) zajmują się stosunkami z opinią publiczną i środkami społecznego przekazu, a ich zadaniem jest ochrona i poprawa publicznego wizerunku organizacji, jej image. Menedżerowie do spraw badań i rozwoju koordynują pracę naukowców i inżynierów pracujących nad projektami badawczymi i wdrażaniem nowoczesnej technologii i techniki w organizacjach gospodarczych i usługowych. Wiele dziedzin międzynarodowego zarządzania jest koordynowanych przez wyspecjalizowanych menedżerów do spraw międzynarodowego zarządzania. Liczebność, charakter i znaczenie tych wyspecjalizowanych menedżerów jest w poszczególnych organizacjach bardzo różna. Należy oczekiwać, że wraz z rozwojem powiązań międzynarodowych instytucji oraz globalizacji i integracji gospodarki i zarządzania liczba i znaczenie takich menedżerów będzie systematycznie rosła [17, 26, 32, 35].

Funkcje i zadania kierownicze – według L. Saylesa – nie mają wyraźnych jednoznacznie określonych granic. Współczesny menedżer znajduje się raczej w sieci wzajemnie zależnych różnorodnych powiązań i oddziaływań, niż w wyznaczonym poziomie zarządzania. Menedżer usiłuje wprowadzić ład w działalności gospodarczej czy też usługowej organizacji, która w praktyce nie pozwoli na uzyskanie stanu idealnej równowagi dynamicznej [32]. Współcześnie jedynie tacy menedżerowie, którzy poradzą sobie z niepewnością, wieloznacznością i zmiennością otoczenia oraz potrafią umiejętnie prowadzić gry, które nigdy nie mogą być wygrane, a jedynie prowadzone, mogą mieć nadzieję uzyskania w przyszłości pełnego sukcesu (nie tylko finansowego) w swojej pracy kierowniczej.

6. Zakończenie

Sylwetka menedżera była, jest i na pewno będzie w przyszłości tematem wielu różnorodnych badań, poszerzonych analiz i publikacji. Na ich podstawie można określić zespół

cech tworzących charakterystykę, jaką powinien posiadać współczesny menedżer. Ważne jest tu, w jaki sposób menedżer podejmuje decyzje, jaka jest ich jakość i jaki jest jego stosunek do pracowników zatrudnionych w instytucji. Są to działania wymagające poważnej wiedzy i dużych umiejętności, w tym kierowniczych, których można się nauczyć. Ponadto od sprawnego menedżera – oprócz kwalifikacji - kompetencji zawodowych – wymagana jest silna osobowość, wyobraźnia, odwaga, zdolności kierownicze i inteligencja pozwalające na myślenie perspektywiczne i nowatorskie działania, wysoki poziom kultury osobistej oraz kierowanie się w pracy zarządczej uznawanymi wartościami etyczno-moralnymi formułującymi reguły ułatwiające dokonywanie wyborów ochraniających jednostkę ludzką i jej godność przed krzywdą i niesprawiedliwością, wskazujących jednocześnie źródła i sposoby unikania niebezpieczeństw, prezentującymi uniwersalne i niezbywalne wartości ludzkie służące człowiekowi, solidarności i dobru wspólnemu. Wartości etyczno-moralne nie mogą być usprawiedliwieniem ani uzasadnieniem żadnego procesu czy systemu, bowiem są zabezpieczeniem wszystkiego co ludzkie, dostarczając postulatów i rekomendacji jak uczciwie postępować w działalności gospodarczej, usługowej i życiu społecznym. Aby efektywnie oddziaływać na organizacyjne zachowania podwładnych, realizować wyznaczony cel i określone zadania, menedżer powinien więc posiadać odpowiednie kwalifikacje (wymiar profesjonalny) i pożądany zespół cech osobowości (wymiar osobowościowy), a także postępować w zarządzaniu zgodnie z uznawanymi zasadami etyczno-moralnymi (wymiar etyczno-moralny) [11, 13, 20, 30, 32, 34].

W szerszym kontekście zaznaczyć należy, że w sprawnym i efektywnym rozwiązywaniu przez menedżerów powstających problemów zarządczych w warunkach globalizacji, rozumianej jako proces zagęszczania i intensyfikacji wzajemnych powiązań, w tym przestrzennych między różnymi podmiotami w skali krajowej i światowej, konieczne jest współdziałanie nie tylko sfer ekonomicznej, finansowej, społecznej, ekologicznej czy politycznej, lecz także sfery etyczno-moralnej, by nie dopuścić do globalnego upadku, katastrofy systemu ekonomicznego, czego symptomem jest już realna groźba upadku systemu bankowego (finansowego).

Bibliografia

1. Armstrong M., Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
3. Banaszek S., Menedżerowie w strukturze społecznej, WSKiZ, Poznań 2006.
4. Bartkowiak G., Januszek H., Umiejętności kierownicze, AE, Poznań 1999.
5. Bjerke B., Kultura a style przywództwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
6. Brzeziński P., Koncepcja TQM – historia i rozwój idei, Problemy Jakości 1999, nr 5.
7. Capodagli B., Jackson L., Metoda Disneya: jak skutecznie wykorzystać tajemnice zarządzania Disneya do pracy w twojej firmie, Wyd. K. E. Liber, Warszawa 2002.
8. Coates Ch., Menedżer wszechstronny, Wyd. BSP, Warszawa 1998.
9. Collins J. C., Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm, Jacek Santorski – Wyd. Biznesowe, Warszawa 2003.
10. Covey S. R., Zasady skutecznego przywództwa, Wyd. Rebis, Poznań 2004.
11. Drucker P. F., Menedżer skuteczny, AE, Kraków 1994.
12. Huntsman J. M., Zwycięzcy nie oszukują, Wyd. Helion, Gliwice 2005.

13. Kietliński K., Martinez-Reyes V., Aleksyn T., Etyka w biznesie i zarządzaniu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
14. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
15. Krzyżanowski L. J., O podstawach zarządzania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy, PWN, Warszawa 1999.
16. Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
17. Kubik K., Kultura menedżerska, WWSE, Warszawa 2008.
18. Kuc B. R., Od zarządzania do przywództwa, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
19. Małyk-Musiał E. (red.), Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Wyd. GRAF, Warszawa 2005.
20. Penc J., Wizerunek menedżera przyszłości, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2001, nr 8.
21. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004.
22. Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu (praca zbiorowa pod red. S. Witkowskiego), Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
23. Rachwał M., Rachwał T., Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera, w: *Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki* (praca zbiorowa pod red. Z. Ziolo, T. Rachwała), seria: *Przedsiębiorczość – Edukacja* nr 2, Wyd. Nowa Era – Akademia Pedagogiczna, Warszawa – Kraków 2006.
24. Rakowska A., Sitko-Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000.
25. Schein E.H., Przywództwo a kultura organizacji, w: *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę* (praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmiths, R Besthard), Warszawa 1997.
26. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
27. Stoner J., Wankeł Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
28. Surna P., Kultura zawodu dla ekonomistów, Wyd. eMPi2, Poznań 1998.
29. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
30. Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Difin, Warszawa 2001.
31. Zawisłak A., Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji, w: *Menedżer XXI wieku* (praca zbiorowa pod red. E. Bajor), PL– TNOiK, Lublin 2003.
32. Żukowski P., Kierowanie przedsiębiorstwem przemysłowym w przy produkcji seryjnej, PWN, Warszawa – Wrocław 1989.
33. Żukowski P., Wymiar osobowy i etyczny współczesnego menedżera, w: *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników* (praca zbiorowa pod red. B. Pietrulewicz), UZ, Zielona Góra 2005.
34. Żukowski P., Podstawy nauk o zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006.
35. Żukowski P., Podstawy naukowej organizacji pracy z wybranymi problemami zarządzania, WSZiA, Opole 2008.

Recenzent: W. Deluga