

Paweł Żukowski

Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera

Problemy Profesjologii nr 1, 25-40

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

PROFESJONALNA SYLWETKA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

Streszczenie

W pracy podjęto próbę opracowania elementów profesjonalnej sylwetki współczesnego menedżera. Przedstawiono role, funkcje i zadania menedżera, podstawowe elementy jego profesjonalnej sylwetki (modelu) i specjalizację menedżerów w organizacji.

THE PROFESSIONAL PROFILE OF CONTEMPORARY MANAGER

Summary

The paper attempts to define the elements of professional profile of modern manager. The paper discusses the role, functions and tasks of the manager, main elements of the professional profile (model) and specialisation of managers in organisation.

1. Rozważania wstępne

Obecnie zarządzanie organizacjami w warunkach światowej globalizacji gospodarki i zarządzania oraz coraz szerszych i głębszych procesów integracji stawia menedżerom wielowymiarowe wymagania w sferze kwalifikacji, głównie w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia, w tym kompetencji menedżerskich, cech osobowości, zachowań etycznych i moralnych (systemu celów i wartości), umiejętności prowadzenia negocjacji. W każdej organizacji pożądana jest też znajomość przez menedżerów problemów psychospołecznych, bowiem, oprócz kwalifikacji, predyspozycje psychosocjologiczne, zdolności osobowe i interpersonalne, aktywność zawodowa przesądzają o różnicach w wynikach uczenia się i sprawności kierowania w porównywalnych warunkach działania.

Menedżerem jest osoba na stanowisku kierowniczym, posiadająca odpowiednią wiedzę i umiejętności, w tym kierownicze, określoną osobowość i doświadczenie w kierowaniu zespołami pracowniczymi i zarządzaniu organizacjami w warunkach niepewności i nieokreśloności oraz stałej zmienności otoczenia. 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 określonych dziedzinach. Na różnych poziomach zarządzania organizacją menedżerowie potrzebują odmiennych rodzajów umiejętności, na niższych poziomach zarządzania niezbędne są w większym stopniu umiejętności techniczne, a na wyższych poziomach – umiejętności interpersonalne i koncepcyjne.

Współczesny menedżer, aby mógł efektywnie pełnić swoje podstawowe role i funkcje kierownicze oraz sprawnie realizować zadania, powinien posiadać nie tylko odpowiednią

wiedzę ogólną i specjalistyczną, pożądaną osobowość, doświadczenie i zdolności¹, ale też konkretne umiejętności menedżerskie. Powinien on także odznaczać się szczególnymi, wrodzonymi predyspozycjami osobowymi i interpersonalnymi, inteligencją², wyobraźnią, odwagą, zdolnościami przywódczymi.

Wyróżnić więc należy szczególnie umiejętności interpersonalne umożliwiające menedżerowi nawiązywanie i utrzymywanie właściwych stosunków oraz organizowanie współpracy i współdziałania z podwładnymi, innymi członkami organizacji i partnerami oraz innymi instytucjami, co ułatwia i usprawnia realizację zadań własnych. Sprawne i efektywne oddziaływanie menedżera na organizacyjne zachowania podwładnych wymaga też od niego wrodzonych zdolności kierowniczych [13, 17].

Osiągnięcie przez współczesnego menedżera prawdziwego sukcesu (nie tylko finansowego) wymaga także postępowania w pracy kierowniczej zgodnie z uznanymi zasadami etyczno-moralnymi. Prawdziwy sukces w biznesie osiągają ci menedżerowie – jak wskazuje doświadczenie historyczne – którzy mają wiedzę, umiejętności, doświadczenie, pożądaną zespół cech osobowych, inteligencję, wyobraźnię, odwagę i zdolności przywódcze, ale zarazem są uczciwi i przyzwoici, w swojej pracy zarządczej kierują się uznanymi zasadami etyczno-moralnymi [8, 16].

W rozważanej sylwetce (modelu) przedstawimy jedynie elementy wymiaru kompetencyjnego (profesjonalnego) współczesnego menedżera.

2. Role, funkcje i zadania menedżera

Współcześnie każda organizacja potrzebuje skutecznych i efektywnych w działaniu menedżerów, gdyż głównie oni stają się kreatorami jej sukcesu. Role, funkcje i zadania, jakie stoją przed menedżerami są bardzo szerokie, a ich realizacja wymaga wielkiego wysiłku i poświęcenia. Od każdego menedżera, bez względu na poziom zarządzania, zajmowane stanowisko i pełnione funkcje, wymaga się skuteczności i efektywności w pracy kierowniczej. W pracy tej 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 sukcesu, sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Dwa ważne pojęcia – skuteczność i efektywność związane z pracą menedżera są jednocześnie ogólnymi miarami jego powodzenia w zarządzaniu [4]. Zarządzanie jest skuteczne, gdy orga-

¹ 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.

² 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 formułowania i wyboru właściwej, adekwatnej do celu i zadań, strategii i działań operacyjnych oraz właściwego zachowania się w sytuacjach nagłych (stresowych).

nizacja osiąga założone cele, efektywne zaś wówczas, gdy, stosując zasadę racjonalnego gospodarowania, oszczędnie i starannie gospodaruje posiadanymi zasobami. Zadaniem menedżera jest zachowanie równowagi pomiędzy skutecznością i efektywnością. Dla skutecznego zarządzania menedżer powinien umiejętnie wypełniać podstawowe funkcje kierownicze, przestrzegając zasad zarządzania i stosując nowoczesne jego metody i techniki, a także prezentując właściwy styl kierowania. W gospodarce rynkowej wymagania wobec menedżerów polegają na tym, by rozumiejąc strategię organizacji, w tym zwłaszcza strategiczne cele marketingowe, wiedzieli zarazem, jak sami swoim działaniem mogą przyczynić się do jej sukcesu. Praca kierownika – menedżera polega na ustalaniu celów i określaniu zadań, po uprzednim zbadaniu rynku, wypracowaniu i podejmowaniu właściwych decyzji, organizowaniu ich realizacji stosownie do okoliczności i zasobów, motywowaniu podwładnych do wydajnej i efektywnej pracy. Odpowiada on za realizację celów i zadań, zapewnienie wysokiej wydajności pracy, racjonalnego wykorzystywania zasobów (czynników produkcji) oraz stworzenie odpowiedniej atmosfery i warunków pobudzających inicjatywę i przedsiębiorczość, a także 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 należyтым uznaniem. Zadaniem menedżera jest też inspirowanie, popieranie i motywowanie działań podległych pracowników, a także eliminowanie przeszkód w realizacji zadań.

Zadaniem menedżera - 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 swą 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 oraz szans i zagrożeń, jakie niesie otoczenie,
- rozwiązywanie problemów, podejmowanie stosownych do sytuacji decyzji oraz wprowadzanie ich w życie [4].

Menedżer powinien dokładać wszelkich starań, by podlegli mu pracownicy mieli jasność celów i realizacji przydzielonych zadań, ewentualnie uprzednio uczestnicząc w ich ustalaniu. Obowiązkiem 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 i podstawowych procedur postępowania, kształtowania i wykorzystywania wiedzy – zasobu wiadomości i umiejętności oraz doświadczenia przedsiębiorczych menedżerów, a także opracowania systemu motywacji pracowników [5, 11, 17].

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 [3].

Menedżerowie najwyższego poziomu zarządzania formułując strategię rozwoju organizacji – modelując koncepcję jej przyszłości – muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, wyobraźnię, odwagę i inicjatywę, być przedsiębiorczy, ambitni, operatywni, żądni sukcesu. Od poziomu ich profesjonalizmu – wiedzy, umiejętności i doświadczenia, a także zdolności zależy biznesowa kondycja organizacji [5, 12, 13].

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. Innym równie 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.

Skutecznych menedżerów charakteryzuje pewna szczególna cecha, mianowicie mają oni jasność i zrozumienie celu i zadań tej części organizacji, za funkcjonowanie której ponoszą odpowiedzialność. Koncentrują swoją uwagę na określonych wielkościach – miernikach, jak na przykład 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 swoje umiejętności, potencjalne zdolności i istniejące możliwości. Dzięki temu uzyskują oni wysoką efektywność pracy zespołu ukierunkowaną na osiągnięcie najważniejszych celów całej organizacji [1, 6, 7, 11].

3. Elementy wymiaru kompetencyjnego współczesnego menedżera

Umiejętności menedżerskie wiążą ze sobą umiejętności związane z działalnością zawodową i społeczną. Umiejętności zawodowe (profesjonalne) łączą się z wysokimi kwalifikacjami, jakich wymaga się od menedżerów zajmujących stanowiska kierownicze, i z nieustannym ich rozwijaniem i doskonaleniem. Społeczny charakter pracy menedżera zaś łączy się z poszukiwaniem i doбором ludzi na stanowiska kierownicze, zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami i predyspozycjami psychospołecznymi.

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 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 poziomu zarządzania organizacją. 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 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 związków z otoczeniem [8, 10, 15].

W sferze konkretyzacji umiejętności menedżerskich poważny udział mają 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) [10, s. 23]. Wykorzystując wyniki badań D. Whetтена i K. Camerona oraz innych badaczy autor tej pracy zmodyfikował i rozszerzył kluczowe umiejętności menedżerskie (patrz rys. 1).



Rys. 1. Kluczowe umiejętności menedżerskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, 8, 9, 10, 11, 13, 16]

Wyodrębnienie menedżerskich umiejętności osobistych stało się 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 w stresie,
- innowacyjne i twórcze rozwiązywanie problemów,

- zdobywanie i rozwijanie wiedzy i umiejętności menedżerskich,
- twórcze wykorzystywanie wiedzy ogólnej i specjalistycznej,
- dzielenie się zdobytą wiedzą i doświadczeniem,
- budowanie autorytetu osobistego i własnego wizerunku (por. [2, 9, 10,11, 13, 15]).

Do umiejętności interpersonalnych menedżera odnieść należy:

- ustanowienie wspierającej komunikacji i porozumiewania się z ludźmi,
- kształtowanie właściwych relacji z podwładnymi i partnerami,
- organizowanie pracy zespołowej i podejmowanie ważniejszych decyzji z udziałem zespołu,
- skuteczne motywowanie podwładnych do wydajnej i efektywnej pracy ,
- zdobywanie doświadczenia i wpływu w pracy kierowniczej,
- delegowanie uprawnień do decyzji na niższe poziomy zarządzania,
- wczesne wykrywanie i skuteczne kierowanie konfliktami (por. [2, 8, 9, 10, 11]).

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 w 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. Zdobycie i rozwijanie wiedzy i umiejętności menedżerskich wymaga w zasadzie nabywania i rozwijania określonego zasobu wiadomości ogólnych i zespołu umiejętności specjalistycznych, zwłaszcza menedżerskich, oraz wyrabianie określonych nawyków, koniecznych do akceptowalnego wypełniania obowiązków służbowych w pracy kierowniczej. Twórcze wykorzystywanie wiedzy ogólnej i specjalistycznej wymaga, by menedżer w pracy kierowniczej nie tylko sam żywo interesował się wszelkimi nowościami i twórczo wykorzystywał posiadaną wiedzę ogólną i specjalistyczną, ale również tworzył odpowiednie nastawienie psychiczne do kreatywnego wykorzystywania w praktyce wiedzy naukowej i nabytych umiejętności oraz nakłaniał podległy mu personel do wprowadzania nowych rozwiązań naukowych do praktyki. Dzielenie się nabytą wiedzą i doświadczeniem wymaga, by menedżer w stosowny sposób przekazywał zdobytą wiedzę i posiadane doświadczenie swoim podwładnym, zwłaszcza kierownikom niższego poziomu zarządzania, jak również zachęcał ich do samodzielnego studiowania i szerszego zapoznawania się z nowymi rozwiązaniami zagadnień w pracy zawodowej, co poszerza ich doświadczenia 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, prawdomów-

ność, uczciwość, życzliwość, kulturę osobistą i inne pozytywne cechy osobowe, a także przez stosowanie metod i technik oraz stylów kierowania adekwatnych do okoliczności 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 [1, 2, 7, 10, 11, 17].

Sprawne zarządzanie to też sztuka jasnego formułowania celów i umiejętnego porozumiewania się z ludźmi. W grupie umiejętności interpersonalnych (społecznych), 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 uczestnikom i partnerom instytucji, uważnego słuchania innych, zwięzłego i logicznego formułowania myśli i prezentacji zagadnień wymagających rozwiązania. Profesjonalny menedżer chcąc sprawnie realizować funkcje zarządzania i zadania, powinien dążyć do tego, by ustanowiona komunikacja w organizacji była konstruktywna. Kształtowanie właściwych relacji z podwładnymi i partnerami, organizowanie pracy zespołowej i podejmowanie ważniejszych decyzji z udziałem zespołu wymaga od menedżera umiejętności ustanowienia przejrzystych zasad kształtowania zawodowych relacji z podwładnymi i stosunków z partnerami w pracy kierowniczej. 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, stosując 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 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 zarządzania i określenia, jakie zadania, kiedy i komu należy przydzielić, jakie należy przekazać kompetencje, uprawnienia 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 i prowadzić w niej do wielu sytuacji konfliktowych. Są one nieuniknione i mogą znacząco ograniczyć efektywność jej działania w zależności od tego, w jakim czasie i w jaki sposób zostaną zidentyfikowane i rozwiązane. Stąd ważną umiejętnością menedżera jest kierowanie konfliktami, a głównie wczesne ich wykrywanie, rozwiązywanie i usuwanie, jak również radzenie sobie z emocjami w takich sytuacjach [1, 2, 10, 11, 13].

Zaprezentowany wyżej profesjonalny wzorzec umiejętności współczesnego menedżera oraz syntetycznie omówione umiejętności tworzą grupę kluczowych umiejętności menedżerskich, których można się nauczyć podczas treningu przez kształtowanie nowych postaw i zachowań. Pominięto natomiast umiejętności techniczne, które nabywa się w nieco inny sposób i w mniejszym stopniu dotyczą kształtowania zachowań menedżera. Znaczenie zasobów 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 także i technicznych), ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz kulturowych, zachodzących we współczesnych organizacjach .

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, jak i wybiegać myślą w przyszłość i ogarniać w przestrzeni problemowej całości 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 społecznego. Ważną umiejętnością menedżera w warunkach globalizacji jest umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu, bardzo pomocna jest tu znajomość 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 najwyższej efektywności i poświęcenia w pracy, odpowiedzialnością za swoje działania i pracę podwładnych, wrażliwością na sprawy ludzkie, międzyludzkie i międzykulturowe problemy, tolerancja wobec różnych kultur oraz wspieranie i pobudzanie rozwoju współpracowników i podwładnych [1, 8, 12, 16].

Nasza gospodarka mocno odczuwa niedostatek zdolnych i nowocześnie wykształconych, o właściwych zachowaniach etycznie – moralnych, menedżerów. Obecne zarządzanie polega bardziej na formalnie zajmowanym stanowisku niż na władzy intelektu i wysokich menedżerskich kwalifikacjach. Wiele stanowisk zajmują menedżerowie o 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 kreatywnego modelu menedżera. Powinien on bardziej przewodzić niż zarządzać [8,14]. Potrzebuje nie tylko wizji, autorytetu, energii, wyobraźni i zdolności formułowania strategii, lecz także umiejętności uruchamiania tak zwanych miękkich czynników, jak przyjazna 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, intuicją, talentem, a także silną wolą, wysokim poziomem aspiracji i postaw etyczno-moralnych.

Od menedżera, jak podkreśla P.F. Drucker [4]: „(...) 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 (USA) na podstawie dwudziestoletniej współpracy z tysiącami menedżerów reprezentujących różnorodne organizacje sformułował zespół następujących cech (predyspozycji) skutecznego menedżera:

- wzmoczona 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 umożliwia zmianę własnej perspektywy patrzenia i postępowania, pobudza kreatywność i pozwala myśleć o różnych sprawach w inny sposób;
- integracja pracy z życiem; przewodzenie i życie są ze sobą silnie związane, wymogi rodziny oraz społeczności lokalnej należy zintegrować z wymogami 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 ludzi i sytuacje, wrażliwość na różnice w języku, zwyczajach i kulturze, a także systemów wartości wyznawanych przez innych ludzi.

Organizacja z przekonania i entuzjazmu 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 wysiłków ludzi, gdyż w organizacji wszyscy muszą po prostu urzeczywistnić własną misję i realizować konkretne cele.

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, a niekiedy 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, organizacji marketingu i promocji produktów. Menedżer by był skuteczny i osiągał powodzenie w swojej pracy kierowniczej musi posiadać, oprócz wiedzy ogólnej, konkretne kwalifikacje zawodowe, a zwłaszcza umiejętności menedżerskie. Wśród licznych określeń spotykanych w literaturze przedmiotu na ten temat można wyróżnić następujące ważne typy umiejętności kierowniczych: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, analityczne i diagnostyczne [2, 3,7, 10,11, 13].

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. Docho- dzą oni do podstawowych umiejętności technicznych, kończąc w zasadzie odpowiednie wyż- sze studia. Następnie nabierają doświadczenia w rzeczywistych sytuacjach w pracy, dosko- nałąc nabyte umiejętności aż staną się rzeczywiście skutecznymi menedżerami, technologami, specjalistami z rachunkowości itp. stosownie do posiadanych kwalifikacji. Podobnie na przy- kład menedżer najwyższego poziomu zarządzania odpowiedzialny za marketing w dużej or- ganizacji prawdopodobnie zaczynał pracę na stanowisku kierownika działu sprzedaży. Tak więc umiejętności techniczne są niezbędne do zrozumienia lub wykonania określonych zadań (prac) [5, 9, 15].

Umiejętności interpersonalne (społeczne) 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 zdolność do nawiązywania kontaktów i łączności z jednostkami 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 współ- pracować z dostawcami, kooperantami, inwestorami, klientami i innymi partnerami spoza danej organizacji. Tak więc umiejętności interpersonalne to umiejętności organizowania sku- tecznej komunikacji – łączności, nawiązywania kontaktów i współpracy, rozumienia potrzeb i motywowania tak jednostek, jak i zespołów pracowniczych do twórczej, wydajnej i efek- tywnej pracy [2, 10, 11,17].

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 jej otoczenia, zrozumieć spo- sób, 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.

Sprawny menedżer posiada również – według A. Pocztowskiego czy K. Kubik – umiejętności analityczne i diagnostyczne, czyli umiejętności umożliwiające mu wydzielenie istotnych składników rozważanego problemu, rozpoznanie ich w różnych aspektach (społecznym, ekonomicznym, prawnym, finansowym, ekologicznym, kulturowym itp.) i postawienie stosownej diagnozy oraz obmyślenie i podjęcie właściwej decyzji i działań w danych okolicznościach. Menedżer analizuje, rozpoznaje, diagnozuje powstały problem zarządcy w instytucji, bada jego symptomy, określa przyczyny i opracowuje na tej podstawie racjonalne jego rozwiązanie [3,7, 10, 13,14,17].

Wszystkie wyżej wyodrębnione grupy umiejętności kierowniczych menedżer musi opanować, aby zarządzanie było skuteczne i efektywne. H. Fayol, a także i R. L. Katz wskazują, 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 społeczne, bez których nie można efektywnie kierować ludźmi [11]. 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 dobrego menedżera. Chociaż na przykład R. Kreitner stwierdza, że:

sukces menedżera = potencjał x motywacje x możliwości [12].

Potencjał to wiedza ogólna i specjalistyczna, umiejętności menedżerskie, doświadczenie, cechy osobowe menedżera, zasady etyczno-moralne, system celów i wartości; są one podstawą zachowań pracowników wpływających na skuteczne i efektywne zarządzanie. W procesie zarządzania menedżer musi posiadać motywacje do rozwoju zawodowego, poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, zdobywania doświadczenia, a także możliwości. Do sprawnego działania i osiągnięcia sukcesu potrzebne są również możliwości, a więc określone stanowisko, możliwość awansu zawodowego, wykwalifikowany personel i odpowiednie zaplecze techniczne i informacyjne, a niekiedy także badawcze. Sylwetka menedżera była, jest i na pewno będzie w przyszłości tematem wielu różnorodnych badań, poszerzonych analiz i publikacji. Na ich podstawie można określić zbiór cech i charakterystykę, jaką powinien posiadać nowoczesny 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 dobrego menedżera, oprócz kwalifikacji, wymagana jest silna osobowość, wyobraźnia, odwaga i inteligencja, oraz kierowanie się w pracy zarządczej uznanymi zasadami etyczno-moralnymi. Aby efektywnie oddziaływać na organizacyjne zachowania podwładnych, realizować określony cel i wyznaczone zadania, menedżer powinien więc posiadać odpowiednie kwalifikacje (wymiar profesjonalny), określony zespół cech osobowości (wymiar osobowościowy), a także stosować w praktyce uznane zasady etyczno-moralne (wymiar etyczno-moralny) [2, 9, 11, 13, 15].

W pracy tej skoncentrowaliśmy uwagę jedynie na profesjonalnym wymiarze menedżera, elementach jego współczesnej sylwetki.

4. 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, inne zaś stopień powiązania menedżera z podstawowym rodzajem działalności instytucji.

Kierownicy w organizacji pełnią różnorodne funkcje i wykonują zadania na różnych poziomach organizacyjnych zarządzania. Ze względu na miejsce zajmowane przez menedżera w hierarchii organizacyjnej zarządzania można wyodrębnić:

- 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: brygadziści, mistrzowie, kierownicy biur) – por. [2, 5, 8, 15].

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 związków 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 kadry kierowniczej, która 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; koordynują również pracę różnych służb dozoru w instytucji.

Menedżerowie średniego poziomu zarządzania łączą wyższe i niższe poziomy zarządzania organizacją i realizują strategię, a ściślej plany strategiczne, przygotowywane na najwyższym poziomie zarządzania instytucją. Stanowią oni najliczniejszą grupą menedżerów w większości organizacji.

Menedżerowie najniższego poziomu zarządzania – technicznego (kierownicy pierwszej linii) nadzorują i koordynują pracę pracowników wykonawczych. W przeciwieństwie do menedżerów najwyższego i średniego poziomu zarządzania, menedżerowie najniższego poziomu zarządzania spędzają większość swego czasu poświęcając nadzorowaniu pracy podwładnych. Do zadań niższej kadry kierowniczej należy wdrażanie podjętych decyzji oraz bezpośrednie kierowanie procesem realizacji zadań [6, 11, 15].

Ze względu na stopień powiązania menedżera z podstawowym rodzajem działalności instytucji, wyróżniamy: kierowników liniowych oraz 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 instytucji. W danej instytucji – w zależności od potrzeb – na wszystkich poziomach zarządzania mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za marketing, finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny działalności. Menedżerowie marketingu – kierownicy marketingu pracują w obszarze związanym z funkcją marketingu – pozyskiwaniem konsumentów i klientów dla nabycia 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 i rozwoju instytucji. Menedżerowie finansów – kierownicy finansów zajmują się głównie zasobami finansowymi instytucji. Odpowiadają 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 zajmują się konstruowaniem systemów wytwarzających produkty lub świadczących usług instytucji oraz zarządzaniem tymi systemami. Typowy zakres ich obowiązków obejmuje: m.in. 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 doбором pracowników, szkoleniem i ich rozwojem, projektowaniem systemów wynagrodzeń i premii, opracowaniem 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 zakwalifikować do którejs 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 oraz menedżerowie do spraw międzynarodowego zarządzania. Wiele dziedzin międzynarodowego zarządzania jest koordynowanych przez wyspecjalizowanych menedżerów. Liczebność, charakter i znaczenie tych wyspecjalizowanych menedżerów jest w poszczególnych organizacjach bardzo różna. Należy oczekiwać, że z rozwojem powiązań międzynarodowych instytucji oraz globalizacji i integracji gospodarki i zarządzania liczba i znaczenie takich menedżerów będzie wzrastać [5, 11, 14, 17].

Zadania kierownicze – według L. Saylesa – nie mają wyraźnych jednoznacznie określonych granic. Współczesny menedżer znajduje się raczej w sieci wzajemnych zależności 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 [15]. Współcześnie jedynie tacy menedżerowie, którzy poradzą sobie z niepewnością i wieloznacznością oraz potrafią umiejętnie prowadzić gry, które nigdy nie mogą być wygrane, a tylko prowadzone, mogą mieć nadzieję uzyskania w przyszłości pełnego sukcesu (nie tylko finansowego) w swojej pracy kierowniczej.

Literatura

1. Banaszek S., Menedżerowie w strukturze społecznej, WSKiZ, Poznań 2006.
2. Bartkowiak G., Januszek H., Umiejętności kierownicze, AE, Poznań 1999.
3. Coates Ch., Menedżer wszechstronny, BSP, Warszawa 1998.
4. Drucker P. F., Menedżer skuteczny, AE, Kraków 1994.
5. Koźmiński A., Piotrkowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
6. Krzyżanowski L. J., O podstawach zarządzania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy, PWN, Warszawa 1999.
7. Kubik K., Kultura menedżerska, WWSE, Warszawa 2008.
8. Kuc B. R., Od zarządzania do przywództwa, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
9. Małyk-Musiał E. (red.), Zarządzanie kompetencjami w organizacji, GRAF, Warszawa 2005.
10. Rakowska A., Sitko-Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000.
11. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
12. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
13. Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Difin, Warszawa 2001.
14. Zawisłak A., Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji, w: Menedżer XXI wieku, praca zbiorowa pod red. E. Bajor, PL-TNOiK, Lublin 2003.
15. Żukowski P., Kierowanie przedsiębiorstwem przemysłowym przy produkcji seryjnej, PWN, Warszawa-Wrocław 1989.

16. Żukowski P., Wymiar osobowy i etyczny współczesnego menedżera, w: Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników (praca zbiorowa pod red. B. Pietrulewicza), UZ, Zielona Góra 2005.
17. Żukowski P., Podstawy nauk o zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006.
18. Żukowski P., Podstawy naukowej organizacji pracy wraz z wybranymi problemami zarządzania, WSZiA, Opole 2008.

Recenzent: T. Waściński