

# Ilona Ziemkiewicz-Gawlik, Maciej Marczyk

---

## Rola menedżera w nowoczesnej organizacji

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 177-187

---

2014

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Ilona ZIEMKIEWICZ-GAWLIK**

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

**Maciej MARCZYK**

Akademia Obrony Narodowej w Warszawie

## **ROLA MENADŻERA W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI**

### **Wstęp**

W literaturze przedmiotu można wyróżnić wiele nurtów przyjmujących właściwy sobie punkt widzenia na współczesną organizację, miejsce, w niej ludzi oraz ich rolę w jej strukturach. Są to koncepcje psychologiczne, socjologiczne (klasyczne i behawioralne). Zawsze jednak główny nacisk kładziony był i jest na człowieka. Duże znaczenie w tych teoriach odgrywa także rola przywództwa, kierowania organizacją oraz zależności i układów hierarchicznych w organizacji.

Sztuka zarządzania samoistnie podlegała zmianom, była dostosowywana do współczesności i przemian gospodarczych, w zależności od wynikających w danej sytuacji potrzeb, wspierana była przez nowoczesne systemy informatyczne. Ale cechy nowoczesnej organizacji wykształciły się w społeczeństwie informacyjnym i pozostają w miarę niezmiennie:

- *wirtualność*, wirtualny znaczy nieograniczony, aktywny, potrafiący się szybko dostosować. W dzisiejszych organizacjach możemy zauważyć, że mamy do czynienia z tendencją do tworzenia hipotetycznych, tak naprawdę nie istniejących w rzeczywistości struktur. Pracownicy są w stanie samodzielnie organizować sobie warunki pracy i zdobywają potrzebne im na to środki, ponieważ w ich działalności najważniejsze jest osiągnięcie celu jaki im narzucono. Obecnie wyznacznikiem efektywności pracownika nie jest to ile przesiedział na stanowisku pracy, lecz to czego dokonał. Cechą charakterystyczną, łatwo dostrzegalną jest tutaj trend do rozpraszania władzy i struktur organizacji;
- *zdobywanie władzy*, pozyskiwanie zaufania i uwiarygodnianie się wobec pozostałych organizacji, naszych pracowników oraz klientów. Związane to powinno być z etyką;
- *subsydialność*, pracownikowi przysługuje powszechne prawo do popełnienia błędu. Najlepiej i najszybciej uczymy się poprzez praktykę, a ona niesie ze sobą sposobność do pomyłek. Wszystko ma jednak swoje granice;
- *rola kobiety w organizacji*. Chodzi o wyrównywanie się pewnych różnic, m.in. dysproporcja w zatrudnieniu kobiet na stanowiskach kierowniczych w stosunku do pracujących już tam mężczyzn;
- *współtworzenie awangardowego systemu wartości* w organizacji, za pomocą którego wywiera się znaczny wpływ na otoczenie społeczne i ich system wartości;
- *świadomość różnic kulturowych*. Zespół wielokulturowy może być niezwykle kreatywny. Każdy z jej członków będzie posiadał niesamowite doświadczenia związane ze swoim pochodzeniem. Poza tym można wiele nauczyć się od innych, np. firm zagranicznych;

- *powszechna tolerancja*, jeżeli nie zagraża ona funkcjonowaniu firmy;
- *usamodzielnienie się pracowników*, możliwość tworzenia własnych firm, kierowanie nowoczesną organizacją to wyzwanie dla współczesnego menadżera”.<sup>1</sup>

Administrowanie przedsiębiorstwem wiąże się z jasnym określeniem obszarów, w których będzie poruszać się kierownictwo nowoczesnej organizacji. Zadaniem każdego menadżera nowych czasów jest jak najefektywniejsze wykorzystanie opisanych obszarów przy maksymalnym obniżeniu kosztów. Najczęściej w literaturze można znaleźć informacje o czterech rodzajach zasobów:

- zasoby ludzkie: są to wszyscy pracownicy bezpośrednio podlegający kierownikowi, m.in. kierowcy, pracownicy fizyczni, umysłowi, sprzedawcy itp. Zadaniem menadżera jest racjonalne rozłożenie zadań i obowiązków pomiędzy poszczególnych współpracowników;
- zasoby finansowe: dotacje rządowe, zyski, inwestycje. Obszar powiązany z środkami finansowymi. Menadżer musi dokładnie przeanalizować koszty oraz perspektywicznie patrzeć na dane zjawiska;
- zasoby rzeczowe: narzędzia, dzięki którym praca staje się prostsza, m.in. budynki biurowe, komputery, regały sklepowe, akcesoria biurowe. Pracownikom niczego nie powinno zabraknąć – oczywiście odnosząc się do rzeczy, które są w stanie podnieść wydajność ich pracy;
- zasoby informacyjne: dane, potrzebne do wykonywania określonych operacji, m.in. prognozy sprzedaży, publikacje rządowe, liczne statystyki gospodarcze. Odpowiednia selekcja oraz analiza określonych informacji jest ważna i bardzo trudna. Wymaga wielkiego doświadczenia, wiedzy i intuicji by rozpoznać, które informacje rzeczywiście są nam potrzebne.<sup>2</sup>

Dzięki tak dogłębnej analizie powyższych czynników jesteśmy w stanie skoncentrować się na zachowaniach ludzi i pod tym kątem analizować funkcjonowanie organizacji. Można przytoczyć dwa punkty widzenia:

- formalny: należy uznawać, że organizacja jest strukturą sformalizowaną;
- humanistyczny: najważniejsi w organizacji są ludzie, to dzięki nim może ona funkcjonować.<sup>3</sup>

Ta druga płaszczyzna funkcjonowania organizacji jest dla autorów przedmiotem badań. Zajmując się psychologią i socjologią organizacji autorzy chcą odpowiedzieć na pytanie *Jaka jest rola menadżera we współczesnej organizacji?*

### **Cechy nowoczesnej organizacji**

Organizacja jako zespół ludzi wzajemnie powiązany interakcjami poziomymi czy pionowymi jest zdecydowanie bardziej skuteczna i przyjazna. Czasy, w których praca menadżera opierała się tylko i wyłącznie na wydawaniu poleceń oraz niekończącej się kontroli pracowników raczej minęły. Wprowadzenie marginesu błędu, przejęcie odpowiedzialności za podwładnych, szkolenia wewnętrzne spowodowało, że bliższe dzisiaj jest twierdzenie *Kierujesz, Szkolisz, Odpowiadasz*

<sup>1</sup> M. Dyrda, *Socjologia i psychologia społeczna w zarządzaniu organizacjami*, Medium. Warszawa 2004, s. 26-27

<sup>2</sup> R. W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1996

<sup>3</sup> M. Dyrda, *Socjologia i psychologia społeczna...*, op. cit., s. 28

– gdzie rola menadżera jest widziana w różny sposób. Stawiający zadania, ale także egzekwujący i odpowiedzialny za ich realizację.

Daleko posunięty dzisiaj podział pracy, specjalizacja funkcji i depersonalizacja stosunków organizacyjnych oraz wsparcie systemami informatycznymi stworzyła nowe zadania dla kierownika i menadżera w organizacji. Nowoczesne organizacje, przy pomocy coraz bardziej skomplikowanej sieci zespołów pracowniczych, realizują coraz bardziej skomplikowane i wyspecjalizowane zadania. Te zadania stanowią o odrębności i instrumentalności zespołów pracowniczych, które kształtują własne regulaminy i procedury określające sposoby zachowania się i kształtują specyficzny typ nowoczesnego menadżera.

Charakterystyka pracy menedżera ewoluowała wraz z biegiem czasu. Poprzez mimowolne modyfikacje dotyczące struktur, sposobu działalności organizacji sam menedżer musiał również się przekwalifikować. Obecnie kierownik musi niekiedy organizować prace dziesiątek osób będących w wielu przeróżnych miejscach. To w jaki sposób tego dokona jest determinowane przez jego wiedzę, doświadczenie oraz liczne przecucia.

Osobą, która przedstawi cechy charakteryzujące organizacje XXI wieku jest prof. Z. Malara. Jego zdaniem na kształt takiego przedsiębiorstwa składa się m.in.:

- wzrost zaangażowania każdego pracownika w firmę, jej rozwój. Jest to jedna z głównych przywar, która obecnie charakteryzuje firmy nowoczesne. Dają one skromne, aczkolwiek efektywne pole do popisu dla swoich pracowników. Obecnie mile widziany jest niczym nie spowodowana ludzka aktywność;
- otwartość na wszelakie zmiany. Wszystko podlega nieustannym zmianom. Trudno jest funkcjonować w tego typu otoczeniu, jeżeli nie będziemy się do niego w odpowiedni sposób dopasowywać. Hamuje to nasz rozwój poprzez liczne przeszkody wynikające z braku spójności z otoczeniem;
- skłonność do eksperymentowania. Jest to dość popularna fraza, którą w języku potocznym możemy spotkać jako „nie ryzykujesz, nie zarabiasz”. Obecna skłonność do eksperymentów jest spowodowana liczną konkurencją, którą nieustannie wywiera na naszą organizację presje. Jeżeli nie będziemy podejmować niezbędnego obecnie ryzyka, wiele innych firm będzie skłonnych szybko zająć nasze miejsce;
- wykorzystanie zdolności zespołu. Mając pewne określone możliwości i z nich nie skorzystać jest swego rodzaju „niedbalstwem”. Czasami menedżerowie powinni schować głęboko swoje urazy czy wiedzę wyniesioną z uczelni na rzecz skutecznej i prężnej idei pracowniczej;
- umiejętność unikania błędów, ewentualne zapobieganie. Błąd jest rzeczą naturalną w działaniach człowieka jak i maszyn (gdyż zostały one stworzone przez człowieka, więc ich późniejsze błędy są spowodowane po części wcześniejszymi ludzkimi zaniedbaniami). Unikanie błędów wiąże się z zachowaniem pełnej koncentracji podczas wykonywania swoich nawet najbardziej rutynowych czynności. Najczęściej właśnie poprzez brak skupienia, pojawienia się pewnego rozprężenia popełniamy niczym nie wymuszone błędy;
- zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na życzenia klientów. Przedsiębiorstwa, firmy posiadają jedną zasadniczą misję. Klient jest dla nich najwyższym dobrem, gdyż to właśnie on jest odpowiedzialny

za generowanie naszych zysków. Brak porozumienia, nie reagowanie na ich potrzeby mija się z celem powołania tejże organizacji;

- elastyczne dostosowanie się do warunków na wybranych rynkach i do preferencji klientów. Drużyna piłkarska nie reagująca na przebieg wydarzeń na boisku jest z góry skazana na klęskę. W sytuacji utraty bramki, należy atakować, jeżeli przeciwnik napiera, przeczeć. Podobnie sytuacja deklaruje się w firmach. Rynek w różnych, tylko sobie wiadomych momentach będzie wymagał od nas czegoś innego. Będąc biernymi na jego wołania niestety, sami skazujemy się na porażkę;
- umiejętność optymistycznego patrzenia na przemiany. Wszyscy boją się jakichkolwiek zmian. Bardzo często pracownicy zadają pytania: Po co coś zmieniać, skoro wszystko działa sprawnie? Niekiedy nawet te z pozoru kosmetyczne zmiany są w stanie bardzo pozytywnie wpłynąć na ostateczny kształt organizacji. Przełamanie lęku współpracowników jest tutaj bardzo ważne, jeżeli nie będą identyfikować się z określoną zmianą, nie ma ona większego sensu.<sup>4</sup>

Ludzie zachowują się bardzo różnie. Skatalogowanie określonych zachowań nie jest proste aczkolwiek możliwym jest wyodrębnienie tych najistotniejszych, takich, które często pojawiają się podczas pracy, pomiędzy przełożonym a pracownikami. Mechanizmy zachowania się człowieka w organizacji to:

- kalkulacja. Niestety tego typu zjawisko pojawia się u dosłownie wszystkich. Ludzie od zawsze sprawdzali i będą sprawdzać czy dane przedsięwzięcie im się opłaca, czy przypadkiem nie będą zmuszeni zrobić coś niekorzystnego. Zrobić i się przy tym nie narobić. Jest to dewiza, którą śmiało można wpisać jako motto przewodnie ludzi kalkulujących czy „chłodno myślących”. Ludzie zaczynają się zastanawiać czy jest sprawiedliwie nagradzany, czy wręcz przypadkiem nie robi zbyt wiele za tak małą kwotę;
- lęk, zachowanie, dzięki któremu można w znakomity sposób manipulować ludźmi. Historia pokazała iż obecnie nie ma chyba skuteczniejszego środka. Możemy też rozpatrywać „lęk” jako pewną formę motywacji. Wiele osób często właśnie ze strachu przed możliwymi karami będzie posłuszenie wykonywała powierzone jej obowiązki. Pracownik może bać się utraty swojego stanowiska pracy, możliwości nie wypłacenia obiecanej już wcześniej premii. W przypadku wystąpienia tak ważnych czynników zatrudniony będzie nie tylko pracował, ale będzie pracował efektywniej i sumiennie;
- lojalność, bardzo często sytuacja sprawia, iż wierność jest najmniej racjonalną rzeczą jaką robią ludzie. Jeżeli dana instytucja bądź osoba nas kilkukrotnie zawodzi nie ma żadnego powodu by dalej bezsprzecznie trwać przy kimś takim lub czymś takim. Jednak czasem zestawia to ze sobą bardzo pozytywne zjawiska. Odwracając sytuację, dlaczego nie trwać przy osobie, instytucji, która nigdy nas nie zawiodła?<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Z. Malara, *Doskonalenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, Wydawnictwo OPO. Bydgoszcz 2002

<sup>5</sup> M. Dyrda, *Socjologia i psychologia społeczna...*, op. cit., s. 30

### **Menedżer w organizacji**

Praca menedżera charakteryzuje duża złożoność oraz dość rozbudowany obszar odpowiedzialności. Ważne jak wszędzie są jednak czynności przez niego wykonywane i właściwe procedury działania. Może to być np. opisany w procedurach postępowania firmy (organizacji) proces podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą (menadżerską).

Według B. Kuca można go określić siedmioma etapami:

#### **Etap. 1**

Rozpoznanie problemu i jego jasne określenie. Początek od którego wiele zależy. Przy złym zrozumieniu problemu czy jego błędnej lokalizacji cały proces traci swój sens. Wynik takiej operacji jest już znany na początku – będzie to tylko niepotrzebna strata cennego czasu.

#### **Etap. 2**

Zebranie tych informacji, które są ściśle powiązane z problemem. Posiadanie tego typu danych pozwoli nam w dogłębny sposób przeanalizować daną sytuację. Zdarza się również, że ze względu na ilość informacji, podjęcie decyzji jest utrudnione. Dotyczy to niedoboru potrzebnych informacji, jak i ich nadmiar. Poznając wszystkie za i przeciw decydent zaczyna się po prostu wahać.

#### **Etap. 3**

Identyfikacja przyczyny problemu. Na tym etapie jesteśmy zobowiązani do jasnego określenia dlaczego doszło do tego typu sytuacji. Dzięki temu dowiemy się jakie słabości ma przedsiębiorstwo – od tego momentu jest już krótka droga do eliminacji przeszkody. Najpierw określamy grupę możliwych przyczyn, które mogły odprowadzić do powstania anomalii. Następnie poprzez rygorystyczną eliminację, analizę wszystkich punktów wybieramy jeden z nich.

#### **Etap. 4**

Ocena alternatywnych rozwiązań. Etap ten bazuje m.in. na obiektywnej ocenie „za i przeciw” każdej alternatywy. W tym etapie początkujemy dokonanie „prawdziwej” decyzji.

#### **Etap. 5**

Wybranie jednego rozwiązania, podjęcie decyzji. Nadszedł moment, gdy należy podjąć ważną decyzję. Spośród wszystkich rozwiązań wprowadzamy w życie tylko to jedno.

#### **Etap. 6**

Implementacja decyzji oraz ocena jej rezultatów. Na tym etapie kończy się nasza dywagacja na temat zaistniałego problemu. Jeżeli udało się nam wyeliminować przeszkodę, możemy wrócić do naszych zadań, czyli ponownie przechodzić przez żmudny proces podejmowania decyzji. Czasami jednak podjęte działania tylko nasilają dany problem.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> B. Kuc, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Helion. Gliwice 2010

Tabela nr 1: Przykłady ról pełnionych przez menedżerów.

ROLA	TREŚĆ WYKONYWANEJ PRACY	PRZYKŁADY
<b>ROLE INTERPERSONALNE</b>		
Reprezentacyjna	Występuje jako symbol firmy w stosunkach z otoczeniem;	Reprezentuje firmę na konferencjach krajowych i międzynarodowych. Bierze udział w spotkaniach publicznych;
Przywódcza	Realizuje cele firmy poprzez określony typ motywacji stosowany wobec pracowników;	Przewodzi grupie, personelowi firmy; kieruje, motywuje i ocenia pracowników;
Łącznik – pośrednik	Utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem, od którego zależy jej funkcjonowanie;	Reklamuje i propaguje swoją firmę w celu pozyskania klientów bądź umów;
<b>ROLE INFORMACYJNE</b>		
Rzecznik przedsiębiorstwa	Prezentuje określone zagadnienia i problemy przed osobami z zewnątrz;	Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi, reprezentując określoną dziedzinę wiedzy;
Propagator	Dostarcza informacji członkom organizacji;	Opracowuje i wysyła raporty, periodyki oraz listy;
Ekspert – specjalista	Poszukuje informacji związanych z funkcjonowaniem firmy;	Czyta fachowe czasopisma związane ze specyfiką firmy, uczestniczy w podróżach służbowych

**Źródło:** B. Kuc, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Helion. Gliwice 2010

Na dzień dzisiejszy menedżer musi grać wiele ról podczas pełnienia swojej służby. Niejednokrotnie staje się mediatorem, opoką czy katem. Wszystko podporządkowuje strategii firmy i celom jakie przed nim postawiono. Liczy się efekt, a nie sposób realizacji zadania. Menedżer jako kierownik jest dzisiaj odpowiedzialny za dwie podstawowe role: interpersonalną oraz informacyjną. W przypadku pełnienia tej pierwszej, osoba pełniąca funkcje kierownicze czasem mimowolnie występuje jako reprezentant. Dosłownie poza wyznaczonymi obszarami pracy jest on orędownikiem firmy. Musi swoim zachowaniem oraz manierami pokazać, iż jego przedsiębiorstwo stoi na wysokim poziomie. Stanowisko kierownicze zostało powołane głównie dlatego, by z pomocą różnych zarządzeń i paragrafów, móc przewodzić innym. Pokazać podwładnym kierunek oraz sposób ich działania. Jako pośrednik (łącznik) jest zobowiązany do ścisłej współpracy z otoczeniem firmy.

Podczas pełnienia roli informacyjnej występuje jako rzecznik, propagator, ekspert specjalista. Są to wymiary, w których kluczową rolę odgrywa komunikacja między ludźmi, praca w zespole. Dzięki roli przedstawiciela firmy, jest on w stanie skutecznie wyselekcjonować tylko te informacje, które np. mają prawo i mogą wydostać się poza obszary organizacji. Jako propagator występuje pod postacią osoby o nieograniczonej wiedzy. To on przedstawia współpracownikom plan działania. W przypadku pojawienia się jakichkolwiek niejasności czy problemów

to on właśnie jest zobligowany do ich jak najszybszego rozwiązania. Wiąże się z tym również rola eksperta i specjalisty, który może, ma podstawy wiedzy, aby podjąć decyzję w sprawie.

Konsekwencje naszych działań mogą ujawnić się dopiero po jakimś czasie. Trudno jest przewidzieć jakie następstwa będzie niosła za sobą jakaś z pozoru prosta decyzja. Często menadżerowie, nie wiedząc w jaki sposób postąpić, jaką podjąć decyzję, decydują się na wsłuchanie się w swój wewnętrzny głos – intuicję (liczą, że intuicja ich nie zawiedzie). Określić czym jest intuicja jest bardzo trudno, za pomocą doświadczenia oraz zdobytej przez lata wiedzy człowiek nieświadomie podejmuje liczne procesy myślowe. Ich efektem jest decyzja wysnuta na podstawie intuicji. Nie możemy tutaj mówić o prowizorycznym rzuceniu monetą, prędkiej o niejasnym, wewnętrznym określeniu priorytetów, analizie i podjęciu właściwej na ten moment dla nas decyzji. „Nie ma problemów, są tylko możliwości” – ten cytat jasno pokazuje w jakim kierunku powinni obecnie dążyć menadżerowie. Wyznaczanie sobie coraz to nowych celów, nieustanny rozwój to muszą być ich dzisiejsze właściwości. Podejście, w którym każdy problem jest okazją do wykazania się jest jak najbardziej wskazany. Wiąże się to ściśle z charakterem menadżera i jego pracą. Zarządzanie jest to nic innego jak ciągłe ryzyko oraz duża odpowiedzialność, dlatego pozytywne psychiczne nastawienie do każdej ze spraw może mieć tak ważne, kluczowe wręcz znaczenie dla podjęcia właściwej decyzji.

Pytanie oczywiście, czy menadżer powinien tylko i wyłącznie skupiać się na rozwiązywaniu poszczególnych problemów? Jego praca charakteryzuje się przecież nieustannym podejmowaniem decyzji, a to nierozdzielnie jest połączone z problemem. Decyzja czyli pewien dylemat.<sup>7</sup> Co wybrać, aby odnieść jak największe korzyści przy jednoczesnej racjonalizacji kosztów. Współczesny menadżer nie powinien skupiać się tylko na „przeskakiwaniu” kolejnych przeszkód. Musi on przede wszystkim wyczuć moment, okazje, dzięki którym organizacja w której pracuje, po prostu osiągnie zakładany cel (zarobi) lub „osiągnie dostateczny poziom rozwoju”. Tego typu menadżer jest w stanie dostrzec korzyści wpływające z otoczenia. Potrafi słuchać i szybko wyciągać wnioski, a dzięki temu sprawnie organizuje zasoby firmy oraz koncentruje się na nowych zadaniach i narzędziach.

### **Zakończenie**

Podświadomie, każdy chce osiągnąć cel czy zdobyć szczyt. Niemożliwym jest wręcz znalezienie osoby, która nie chciałaby być w czymś „najlepsza”. Czy taki powinien być współczesny menadżer? Menadżer, który dokładnie analizuje sytuację w organizacji, dodatkowo planuje jej rozwój w czasie (przyszłość firmy, plany kilkuletnie) i wzrost zysków na lata. Czy możemy mówić o urodzonym menadżerze, czy tego należy uczyć się latami? Co powinno charakteryzować takiego współczesnego menadżera?

---

<sup>7</sup> B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe...*, op. cit.



Uczelnie na całym świecie oferują studia z szeroko rozumianego „zarządzania”, zapewniając nas, że są w stanie z każdego zrobić kierownika, lidera (np. studia MBA). Ale czy sama wiedza wystarczy. Nabyte umiejętności są niejednokrotnie niczym przy wymaganych cechach wrodzonych: sprawność, wnikliwość, refleksyjność, dostrzeganie niuansów, przewidywanie, zdolność podejmowania decyzji i oczywiście kreatywność. Liczy się także doświadczenie zawodowe i praktyka w zawodzie. Trudno powiedzieć, czy jakkolwiek uczelnia jest w stanie tak mocno ingerować w nasz charakter, nasze możliwości intelektualne, by naprawdę zrobić z człowieka dobrego menedżera przyszłości?

Faktem jest jednak, że dzisiejszego nowoczesnego menadżera powinny zawsze charakteryzować n/w cechy:

- umiejętność osiągania postawionych celów, orientacja na prace (działanie);
- umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, konsekwencja działania;
- umiejętność wpływania na ludzi;
- potrzeba osiągnięć, pozytywne i twórcze podejście, kreatywność;
- umiejętność planowania i organizowania;
- umiejętność pracy w zespole
- potrzeba zdobywania nowych doświadczeń i rozwoju osobistego;
- wrażliwość interpersonalna;
- odporność na stres;
- komunikatywność, obiektywizm;
- umiejętność ustalania wysokich standardów pracy;
- umiejętność pracy na pewnym poziomie szczegółowości;
- lojalność i pomoc osobom zarządzającym i kolegom.

Przedsiębiorstwa przyszłości będą na tyle dynamiczne i kreatywne, że potrzebować będą nowej jakości menadżerów, dostosowujących się do każdej sytuacji, jaka może wystąpić w ich otoczeniu. Takich, których nie będzie łatwo zaskoczyć. Będą potrafili przewidzieć różne trendy, a nawet nimi manipulować. Struktury firm nie będą tak jasne jak wcześniej. Charakteryzować je będą rozbudowane kanały komunikacyjne i decyzyjne. Coraz więcej osób będzie miało wpływ na to, co się dzieje w przedsiębiorstwie. Każdy dostanie swoje „pięć minut”, od niego będzie zależało jak efektywnie wykorzysta swoją szansę. Nastąpi koniec z biurokratycznymi obciążeniami. Wiele decyzji będzie prowadzonych w sposób nieformalny. Dyskusja „każdy z każdym”, by poznać jak najwięcej alternatyw możliwych i sposobów rozwiązania danego problemu może przenieść się do świata wirtualnego i może to tam należy szukać nowych rozwiązań i odpowiedzi na nurtujące wszystkich pytania. Ten kto ten świat opanuje ma szansę we współczesnym „wyścigu szczurów”.

### **Streszczenie**

„Organizacja to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”.<sup>8</sup> Ta myśl przyświecała autorom artykułu, którzy zdecydowali się zbadać rolę menadżera w nowoczesnej organizacji, jego zadania i środowisko pracy oraz częściowo interakcje w jakie wchodzi w ramach swojej misji w organizacji.

<sup>8</sup> R. W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN. Warszawa 1996, s. 35

Obecnie największy nacisk w organizacji kładzie się na zachowanie człowieka, jego rolę i znaczenie dla funkcjonowania firmy. Administrowanie przedsiębiorstwem wiąże się z jasnym określeniem obszarów, w których będzie poruszać się kierownictwo nowoczesnej organizacji. Zadaniem każdego menedżera nowych czasów jest jak najefektywniejsze wykorzystanie tych obszarów przy maksymalnym obniżeniu kosztów. Najczęściej w literaturze można znaleźć informacje o czterech rodzajach zasobów:

- zasoby ludzkie: są to wszyscy pracownicy bezpośrednio podlegający kierownikowi, m.in. kierowcy, pracownicy fizyczni, umysłowi, sprzedawcy itp. Zadaniem menedżera jest racjonalne rozłożenie zadań i obowiązków pomiędzy poszczególnych współpracowników;
- zasoby finansowe: dotacje rządowe, zyski, inwestycje. Obszar powiązany ze środkami finansowymi. Menadżer musi dokładnie przeanalizować koszty oraz perspektywicznie patrzeć na dane zjawiska;
- zasoby rzeczowe: narzędzia, dzięki którym praca staje się prostsza, m.in. budynki biurowe, komputery, regały sklepowe, akcesoria biurowe. Pracownikom niczego nie powinno zabraknąć – oczywiście odnosząc się do rzeczy, które są w stanie podnieść wydajność ich pracy;
- zasoby informacyjne: dane, potrzebne do wykonywania określonych operacji, m.in. prognozy sprzedaży, publikacje rządowe, liczne statystyki gospodarcze. Odpowiednia selekcja oraz analiza określonych informacji jest ważna i bardzo trudna. Wymaga wielkiego doświadczenia, wiedzy i intuicji, by rozpoznać, które informacje rzeczywiście są nam potrzebne.<sup>9</sup>

Poprzez intensywny rozwój społeczeństwa przemysłowego, nastawionego głównie na konsumpcję oraz zwiększenie efektywności pracy, zaczęły powstawać liczne nurty i teorie zarządzania, w których obszarem badań stali się kierownicy, menadżerowie, zarządzający organizacją. Kierowanie i menadżer to niekoniecznie przywódca, co wiąże się z różnymi relacjami i więziami międzyludzkimi w organizacji, to raczej kierownictwo w rozumieniu – ang. *managment*, *managership*, jest obiektem zainteresowania autorów niniejszego artykułu.

Artykuł poświęcony jest zasobom ludzkim w organizacji – jej kierownictwu i współczesnym menadżerom.

### Summary

“The organization is a group of people who work together in an orderly manner and coordinated in order to achieve a set of objectives”. This thought inspired the authors of the paper, who decided to investigate the role of manager in the modern organization, its mission and work environment, and partly interactions that fall within its mission in the organization.

Currently, the greatest emphasis is placed on the organization of human behavior, its role and importance for the functioning of the company. Business administration is associated with a clear definition of areas in which management will move to a modern organization. The task of every manager of modern times is the most efficient use of these areas at a maximum cost savings. Frequently in the literature to find information about the four types of resources:

---

<sup>9</sup> Ibidem

- human resources: these are all employees reporting directly to the head, including driver-collar workers, white-collar, sales, etc. The task manager is a rational distribution of tasks and responsibilities between the various contributors;
- financial resources: government subsidies, profits and investments. The area associated with the funds. Manager must carefully analyze the costs and the perspective to look at the data phenomenon;
- physical resources: tools to get the job becomes easier, such as office buildings, computers, shelves, office accessories. Employees should not be missing anything-obviously referring to things that are able to improve the performance of their work;
- information resources: the data needed to perform certain operations, such as sales forecasts, government publications, a number of economic statistics. The appropriate selection and analysis of certain information is important and very difficult. Requires a great deal of experience, knowledge and intuition to recognize that the information we need in fact.

Through intensive development of industrial society, driven mainly for consumption and increase efficiency, appeared numerous streams and management theories in which the study area have become managers, managing the organization. Targeting and manager is not necessarily the leader, which is associated with a variety of interpersonal relationships and ties to the organization, but rather within the meaning of leadership – called *management, managership*, it is of interest to the authors of this article.

The article is dedicated human resources organization – its managers today

#### **Bibliografia**

1. Aronson E., *Człowiek Istota Społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004
2. Augustynek A., *Psychologia. Jak ślimak piął się w górę*, Diffin. Warszawa 2008
3. Dyrda M., *Socjologia i psychologia społeczna w zarządzaniu organizacjami*, Medium. Warszawa 2004
4. Griffin R. W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1996
5. Janczak J., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie i dowodzenie*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM. Warszawa 2011
6. Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Placet. Warszawa 2005
7. Kuc B., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Helion. Gliwice 2010

8. Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, wydawnictwo menedżerskie PTM. Warszawa 2000
9. Malara Z., *Doskonalenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, Wydawnictwo OPO. Bydgoszcz 2002
10. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu. Kraków 1996
11. Malara Z., *Doskonalenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, Wydawnictwo OPO. Bydgoszcz 2002
12. Muler U. R., *Szczupłe organizacje*, Placet. Warszawa 1997