

Doskonalenie pracy własnej skutecznym narzędziem osiągnięcia sukcesu przez menedżerów przyszłości

Izabela Orzoł

Celem pracy jest określenie skuteczności sposobów postępowania menedżerów przyszłości oraz warunków ich sukcesów w nowoczesnym przedsiębiorstwie. W pracy dokonano głębokich studiów literaturowych oraz analizy danych uzyskanych z badań przeprowadzonych przez amerykańskie czasopismo Family Business Magazine w 2006 r., dotyczących największych firm rodzinnych na świecie. Na podstawie tych danych określono skuteczność sposobów postępowania menedżerów przyszłości oraz warunki ich sukcesu.

Praca składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W pierwszej części przedstawiono pojęcie menedżera i jego funkcje, uwarunkowania sukcesu menedżera przyszłości, doskonalenie pracy własnej menedżerów przyszłości oraz sylwetkę i ich wyzwania. W części empirycznej przedstawiono skuteczność sposobów postępowania menedżerów na przykładzie światowej firmy, zajmującej pierwsze miejsce wśród sieci sklepów detalicznych Wall Mart Stores.

Osiągnięcie sukcesu przez menedżerów przyszłości istotnie zależy od procesów usprawniających ich pracę własną. Powinni oni dążyć do udoskonalenia własnej pracy zaczynając od samych siebie. Posiadanie tylko umiejętności zarządczych jest niewystarczające, doskonały menedżer przyszłości powinien charakteryzować się również odpowiednimi cechami osobowymi, które będą niezbędne, aby mógł on osiągać sukcesy na konkurencyjnym i dynamicznie zmieniającym się rynku.

1. Wstęp

U progu XXI wieku bezsporny jest już fakt konieczności ciągłego rozwijania kompetencji przez kadrę kierowniczą. Powody tego zjawiska mają swoje źródła zarówno w wyzwaniach otoczenia jak i samych przedsiębiorstw. Z jednej strony postępuje globa-

lizacja i otwieranie się krajów i społeczeństw, a co za tym idzie coraz trudniejsze relacje konkurencyjne i współpracy; z drugiej zaś rosną wymagania coraz lepiej wykształconych i przygotowanych pracowników. Menedżer, chcąc sprostać tym wyzwaniom, musi więc nieustannie się doskonalić i przewidywać przyszłość. Istnieje wiele interpretacji 'doskonalenie menedżerów', jedną z ciekawszych prezentuje Ashton nazywając je „świadomym i systematycznym procesem decyzji i działań kontrolującym rozwój kierowniczych zasobów w organizacji dla osiągania celów i strategii organizacji” (Ashton, Easterby-Smith, Irvine 1997: 5). Inaczej rozumie to pojęcie Beckhard, traktując doskonalenie jako funkcję, której początkiem jest głębokie zrozumienie celów i wymagań organizacji, podejmowane po to, aby przewidywać potrzeby, profile kompetencyjne dla wielu stanowisk i szczebli, projektować i rekomendować programy profesjonalnego, zawodowego i osobistego rozwoju potrzebne dla zapewnienia kompetencji, przechodzić od koncepcji „zarządu” w kierunku „przewodzenia” (Beckhard 1985: 22).

Obecnie przyspieszył rozwój cywilizacji przemysłowej, wzrosła rola menedżera w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pojawiła się konieczność sprawniejszego zarządzania organizacjami. Praca menedżera ma zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstw, które planują osiągnięcie sukcesów oraz bycie nowoczesną i prężnie rozwijającą się firmą (Mikołajewska, Dworakowska 2007: 1).

Bycie menedżerem jest sztuką, wygrywa ten, kto posiada umiejętności szybkiego dostosowania działania do zaistniałych okoliczności i potrafi skutecznie je modyfikować. Wszechstronność kompetencji, jakie posiada menedżer, gwarantuje sukces oraz skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem (<http://www.biznes.net.pl>).

2. Pojęcie menedżera i jego funkcje w przedsiębiorstwie

Słowo menedżer pochodzi z języka angielskiego (*manager*), jest synonimem dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, przełożonego. W języku potocznym do słowa menedżer często dodaje się drugi człon, który jednoznacznie wskazuje, w jakim zakresie dana osoba kieruje organizacją. W praktyce spotykać się można z takimi określeniami jak: dyrektor naczelny, dyrektor techniczny (ds. technicznych), dyrektor ekonomiczny (ds. ekonomicznych), kierownik produkcji, sprzedaży, planowania, marketingu, kontroli itp. Menedżer to zwierzchnik (przełożony) zespołu ludzi (podwładnych) realizującego ściśle określone i wydzielone zadania, wynikające z celów organizacji (Griffin 1998: 34).

W krajach anglojęzycznych termin *manager* rozumie się podobnie, jak w Polsce termin kierownik. Menedżer to osoba, która zarządza organizacją lub wydziałem, „jest odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych”. Menedżerami są zatem wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych, zaczynając od mistrza, a kończąc na prezie zarządu. Obecnie popularność słowa menedżer jest tak duża, że przestaje być łączone z zarządzaniem innymi. Coraz więcej można spotkać firm, gdzie każdy specjalista w nazwie swojego stanowiska umieszcza wyraz menedżer (np. rzecznik prasowy przybiera tytuł *executive public relation manager*). Świadczy to o rosnącej popularności tego słowa (Rosiński 2003: 1).

W literaturze światowej przedsiębiorstwo przedstawia się w formie piramidy. Na samym szczycie znajdują się menedżerowie najwyższego szczebla (minister, dyrektor, prezes, wicedyrektor, wiceprezes, dyrektorzy generalni poszczególnych pionów itp.). Średni szczebel zarządzania zajmują ich zastępcy, kierownicy dużych działów, główni specjaliści (ekonomiści, radcy, główni księgowi, pełnomocnicy i inni zatrudnieni). Najliczniejszą grupę zlokalizowaną u dołu piramidy stanowią menedżerowie liniowi, pierwszego, najniższego szczebla; są to zwierzchnicy mniejszych na ogół zespołów ludzkich, zorganizowanych w działach (np. kontroli, transportu), w szkołach (np. finansowy, rozliczeń itp.). Menedżerowie najniższego

szczebla, zwani też liniowymi, kierują pracą szeregowych pracowników (Griffin 1998: 46).

Zadania i zakres usług, jakie wykonują menedżerowie, są specyficznie różne od tych, które wykonują inni członkowie przedsiębiorstwa. Zdaniem P. Druckera, menedżer pełni w firmie następujące funkcje (Penc 2000: 155):

- ustala cele,
- organizuje pracę i strukturę,
- motywuje i informuje,
- dokonuje pomiaru,
- rozwija umiejętności pracowników.

Specjalista od zarządzania, Henry Mintzberg, proponuje wyodrębnienie trzech grup ról menedżerskich. Są nimi: role interpersonalne, role informacyjne i role decyzyjne. Role interpersonalne obejmują rolę: reprezentacyjną, przywódczą, łącznikową. Role informacyjne obejmują rolę: eksperta, ekspedytora, rzecznika firmy. Role decyzyjne natomiast to role: symulatora rozwoju, arbitra, alokatora zasobów i negocjatora (Griffin 1998: 52).

Zdaniem Witolda Kieżuna, uznanego autora z dziedziny zarządzania, menedżer pełni w przedsiębiorstwie następujące funkcje (Kieżun 1997: 188):

- organizatora,
- przedsiębiorcy,
- interpersonalną.

Jak wynika z przedstawionych ról, menedżerowie, którzy chcą dobrze kierować swoją firmą, muszą sprostać wielu wymaganiom. Obecnie rolę te ulegają znacznemu poszerzeniu i wzbogaceniu, stają się bardziej aktywne i kreatywne. Oczywiście, nadal najważniejsze są role decyzyjne (Penc 2000: 155).

Menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem, pełnią szereg funkcji. Z literatury wynika, iż do podstawowych zalicza się następujące (Stoner, Wankel 1992: 33):

a) Planowanie

Pierwsza funkcja ogólnie wskazuje, że menedżerowie koordynują ludzkie i materialne zadania, określają cele i działania, które zazwyczaj są oparte na określonym wzorcu, konstruują zespół, a więc dobierają ludzi o odpowiednich kwalifikacjach i wiedzy, adekwatnych do przyporządkowanej im pracy, uzgadniają również plan pracy i cele zespołów oraz indywidualne plany i zamierzenia poszczególnych pracowników (Stoner, Wankel 1992: 33).

b) Organizowanie

Rola organizacyjna polega na odpowiednim połączeniu wszystkich sektorów wykorzystywanych do realizacji zadań. Przywódca reguluje godziny pracy podzespołów, zarządza zmianami pracowników, przygotowuje szkolenia i treningi przystosowujące do określonych zadań, ustala płace i rodzaj rozliczenia, zróżnicowane zgodnie z wniesionym wkładem pracy i osiąganymi rezultatami oraz dysponuje budżetem zespołu. Do organizacyjnych zadań kierownika należy również zapewnienie bezpieczeństwa pracy oraz zabezpieczenie maszyn i innych dóbr kapitałowych (Griffin 1998: 327).

c) Przewodzenie

To kolejny zakres obowiązków osoby usytuowanej na stanowisku menedżera. Funkcja ta określa, w jaki sposób kierownicy wpływają na podwykonawców, doprowadzając do wykonania zadania (Stoner, Wankel 1992: 34).

Przewodzenie ludźmi w organizacji wymaga specyficznych umiejętności osoby zarządzającej, co powoduje, iż menedżer musi charakteryzować się specjalistycznym wykształceniem, ale także wszechstronnością i innymi kluczowymi kompetencjami, tak aby jego działania były pozytywnie skorelowane z efektywnością pracy. Menedżer może być świetnym specjalistą w zakresie motywowania, koordynowania i organizowania pracy personelu, lecz problemy mogą mu sprawiać zadania związane z komunikacją, kontaktami z otoczeniem itd. Zatem trudno jest być menedżerem kompletnym, a więc tym większa jest jego rola w zarządzaniu personelem oraz jego wkład w zarządzanie całym przedsiębiorstwem (Stoner, Wankel 1992: 34).

d) Kontrola

Kontrola może polegać zarówno na pełnym sprawdzeniu stanu rzeczywistego w porównaniu z zamierzonym, jak i jedynie niektórych zadań ze względu na ich istotność w przebiegu całego projektu. Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik może utrzymać organizację na właściwym torze, nie pozwalając jej na nadmierne odchylenia od celów (Griffin 1998: 584).

Kierowanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej

zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów. Z tego powodu nie każda osoba ma predyspozycje do objęcia tego stanowiska (Griffin 1998: 36).

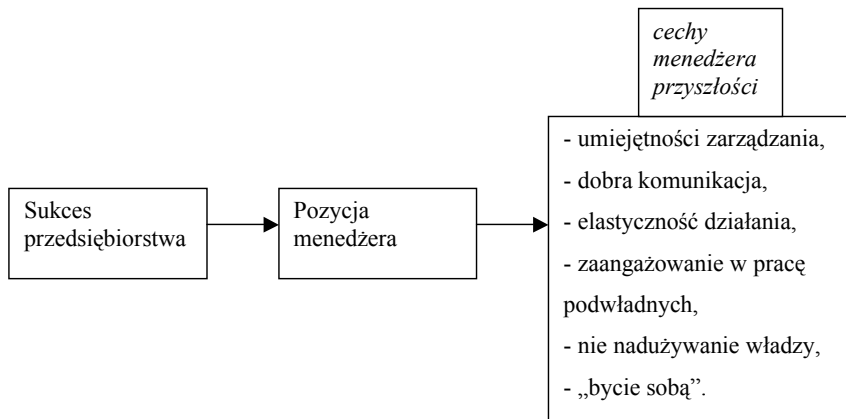
A zatem zakres funkcji menedżera jest szeroki. Z literatury przedmiotu wynika, iż podstawowe funkcje zarządzania przedsiębiorstwem związane są z: planowaniem, organizacją pracy, przewodzeniem i kontrolą (Stoner, Wankel 1992: 33).

3. Uwarunkowania sukcesu menedżera przyszłości

Głównym celem menedżerów jest osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorstwie. Aby ten cel osiągnąć, obecni, jak również przyszli menedżerowie muszą spełniać określone warunki, m.in. posiadać odpowiednio wysoką pozycję w przedsiębiorstwie. Na wysoką pozycję menedżerów ma wpływ wiele czynników: przydatność danego stanowiska dla organizacji, zakres działań, pracownicy i oczywiście sama osoba menedżera. Silna pozycja pomaga w realizacji celów zespołu, wdrażaniu w życie nowych pomysłów i decyzji (<http://www.twoja-firma.pl>).

Na rys. 1. przedstawiono uwarunkowania sukcesu menedżera przyszłości.

Menedżerowie przyszłości muszą posiadać władzę i autorytet, aby osiągnąć sukces w przedsiębiorstwie. Na autorytet menedżera przyszłości będą wpływały następujące czynniki, ważne będą m.in. umiejętności wywierania wpływu na innych, konsekwencja i przestrzeganie zasad, umiejętności delegowania i rozwiązywania konfliktów. Ważna z punktu widzenia budowania wizerunku menedżera będzie nie tylko umiejętność zarządzania, bycie liderem, ale także dobra komunikacja. Umiejętności te będą szczególnie przydatne w kwestii komunikowania decyzji, przeprowadzania zmian czy przekonywania do swoich pomysłów. Obecnie zdarzają się sytuacje, kiedy jeden menedżer prezentuje swoje pomysły, a inny je podważa. Napięta atmosfera nie sprzyja pracy, wówczas projekty zatrzymują się na fazie pomysłu, ludzie tracą zapał do pracy i przejawiania inicjatywy. Menedżerowie przyszłości korzystając jednak z banalnych, starych sposobów komunikacyjnych, będą mogli przeciwdziałać takim problemom. Ważnym czynnikiem budującym pozycję będzie nie tylko zdecydowanie i dążenie do określonych celów, ale i pewna elastyczność. Silniejszą pozycję będzie posia-



Rys. 1. Uwarunkowania sukcesu menedżerów przyszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Supermenedżer = menedżer + dobry wizerunek. Nowoczesna Firma, <http://www.twoja-firma.pl> (03.08.2008).

dać również taki menedżer, który zaangażowany będzie w pracę innych. Menedżer powinien mieć własne zdanie, umieć je wybronić, ale także słuchać argumentów innych. Niemniej ważna jest także pozycja w strukturze firmy. Każdy menedżer, bez względu na to, czy zbuduje swoją pozycję, czy nie, powinien posiadać pewną dozę władzy, bez niej nie będzie możliwe realizowanie jakichkolwiek zadań. Obecnie jednak władza często jest nadużywana i szkodzi wizerunkowi menedżera. Granica pomiędzy zarządzaniem a nadużywaniem władzy jest dość płynna. Jasne zasady, kanały komunikacji, akceptacje, sposoby rozliczania się, nie są gwarancją na to, że władza nie będzie nadużywana. Kiedy przekroczona zostaje jej granica, zespół czuje się, jakby pracował z tyranem. W skrajnych sytuacjach decyzje są narzucane, pracownicy wykonują zadania, „bo szef tak kazał”, co rodzi wiele niekorzystnych następstw. Pracownicy nie są zaangażowani w zadanie i wykonują je machinalnie. A zatem prawdziwa władza nie wynika z autorytatywnego zarządzania, a raczej wiedzy, umiejętności zarządzających i komunikacyjnych. Dobry menedżer przyszłości będzie potrafił zbudować relacje z innymi ludźmi, będzie lubiany, a jego wpływ na zachowania innych ludzi będzie większy (<http://www.twoja-firma.pl>).

Z przedstawionych powyżej czynników sukcesu menedżerów przyszłości wynika, iż istnieją pewne reguły, zasady, które są pomocne w budowaniu autorytetu i silnej

pozycji menedżera. Jednak najważniejsza w budowaniu pozytywnego wizerunku menedżera przyszłości jest zasada, aby nie odbiec od tego, kim jest się naprawdę. Menedżerowie przyszłości powinni promować swój wizerunek na swój sposób, a relacje budować zgodnie ze swoimi przekonaniem. Powinni oni być po prostu sobą, bo wtedy są wiarygodni, przewidywalni i godni zaufania (Kusztelak, Kowalska 2004: 1).

4. Doskonalenie pracy własnej menedżerów przyszłości

Doskonalenie pracy własnej menedżerów przyszłości może być rozpatrywane w dwóch ujęciach jako: rozwój kwalifikacji i umiejętności menedżerów lub strategia rozwoju kadry menedżerskiej. Podstawowe wskazówki dotyczące kwalifikacji i umiejętności menedżerów przyszłości powinny przede wszystkim dotyczyć kształcenia całej grupy kadry kierowniczej oraz dynamicznego podejścia do rozwoju menedżerów. Rozwój jest natomiast „procesem bardziej ambitnym, obejmującym kształtowanie się osobowości dokonujące się w jednostce na skutek wykonywania kolejnych prac i nie zachodzi jedynie poprzez odgrywanie bieżącej roli” (Sloman 1997: 22).

Skupienie się tylko na doskonaleniu umiejętności menedżerskich powoduje, że często omijany jest poziom solidnego rzemiosła, realizowania funkcji przełożonego, natomiast przeskakuje się od razu

na poziom mistrzowski, najbardziej efektywnego realizowania funkcji menedżerskiej. Skupienie się jedynie na wdrożeniu systemów wspomagających zarządzanie powoduje niebezpieczeństwo zamrożenia nieefektywnej struktury organizacyjnej oraz nie zawsze efektywnie funkcjonujących procesów. Doskonalenie systemu zarządzania należy oprzeć na trzech filarach: Total Service Management, czyli (Korczyńska, Olszewski 2008):

a) Analiza i optymalizacja procesów

Dokonując analizy i optymalizacji procesów należy określić, czym powinien, a czym powinien zajmować się menedżer przyszłości. W pierwszej kolejności wymaga to zdefiniowania procesów, w których obecnie menedżer funkcjonuje. Tylko precyzyjna identyfikacja stanu obecnego pozwala na optymalizację i zaprojektowanie stanu docelowego. W tym filarze działania rozpoczynają się od przeprowadzenia kampanii 5S (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja, samodoskonalenie), co skutkuje identyfikacją marnotrawstwa na stanowisku pracy i wprowadzeniem porządku. Kolejne kroki to opracowanie Value Stream Maps (map strumienia wartości w procesie) stanu obecnego i docelowego oraz opracowanie planu działań umożliwiających wdrożenie procesu docelowego. Wszystkie powyższe działania powinny być realizowane wspólnie z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w optymalizowane procesy. Filarem jest realizowany w oparciu o metodologię KAIZEN Institute. Jej efektem jest optymalizacja procesów, w których uczestniczy menedżer. Wszystkie te działania mają na celu wzrost efektywności systemu zarządzania poprzez spojrzenie na dynamiczne procesy, w których uczestniczą menedżerowie. Pozwala to, przed podjęciem standaryzacji pracy menedżerów, na przegląd treści ich pracy oraz sposobów jej realizacji przez pryzmat wartości tworzonej dla klienta. Dzięki takiemu podejściu standaryzacja pracy menedżera przyszłości obejmie kluczowe, zoptymalizowane procesy, w których on uczestniczy.

b) Standaryzacja pracy menedżera

Menedżerowie z reguły cierpią na nadmiar zadań i brak czasu. Jednak doświadczenia pokazują, że nie zawsze zajmują się oni rzeczami właściwymi.

Pod natłokiem bieżących spraw gubią się priorytety, istotne elementy pracy menedżerskiej, zwłaszcza te, które nie są sprawami pilnymi, ale silnie wpływają na realizację podstawowych funkcji kierowniczych. Równocześnie, zwłaszcza w dużych organizacjach, system zarządzania bywa niespójny, a menedżerowie realizują swoje zadania w bardzo różny sposób. Standaryzacja pracy menedżerów przyszłości pozwoli na zdefiniowanie szeregu aktywności, które powinni oni podejmować z określoną częstotliwością. Efektem takiej pracy będzie docelowy system zarządzania, który będzie wynikiem wspólnej pracy z klientem. Powstanie zestaw działań podejmowanych przez menedżera cyklicznie: codziennie, co tydzień, co miesiąc, co kwartał. Każde z wymienionych działań powinno mieć zdefiniowane:

- źródło i rodzaj danych, które powinien przed podjęciem działania przeanalizować, wyniki sprzedaży poszczególnych pracowników, rodzaje i częstość reklamacji, powody realizowania bądź niezrealizowania celu miesięcznego itp.,
- strukturę działania, np. agenda spotkania,
- rodzaj informacji, która powinna być efektem działania, np. wzór raportu dla przełożonego,
- istotne powiązania z innymi działaniami, aby system ten był organizmem żywym konieczne jest jednak przygotowanie mechanizmów utrzymania oraz jego ciągłego doskonalenia,
- określony rytm pracy menedżera, ponieważ realizacja wspólnie zdefiniowanych rutyn przyczynia się do efektywnej realizacji celów menedżera i funkcji kierowniczych – zdefiniowane standardy włączają pracowników w określony system zarządzania i mobilizują do podejmowania systematycznych działań,
- konkretne, zdefiniowane i opisane standardy, które pomagają im we właściwym im stosowaniu,
- standardy ułatwiające realizację programów adaptacji nowych menedżerów,
- standaryzację pracy menedżerów umożliwiającą doskonalenie systemu zarządzania poprzez monitorowanie odchyleń i niesprawności, pozwalającą

jąca również w sposób ukierunkowany wprowadzać korekty wynikające z potrzeb rozwojowych organizacji oraz zmian w otoczeniu.

c) Doskonalenie ich umiejętności

Dopiero kiedy menedżer przyszłości będzie funkcjonować zgodnie z zaplanowanym rytmem działań, uzupełnionym o obsługę sytuacji nieprzewidywanych i realizować to, co powinien realizować, będzie można przejść do etapu analizy, „jak on to robi”. Podejmowane na tym etapie działania posłużą rozwojowi kompetencji menedżerów przyszłości umożliwiających im efektywne pełnienie swoich funkcji. Będą odpowiadać na pytanie, jak skutecznie i efektywnie realizować standardy pracy i wykorzystywać narzędzia kierownicze. Przedmiotem treningu będą więc wypracowane standardy oraz uniwersalne narzędzia kierownicze.

Rozwój firmy i jej innowacyjność wymaga sprawnego systemu zarządzania. Jego niewralgicznym elementem jest menedżer. Świadczy on o poziomie standardów pracy, zarówno swojej, jak i pracowników oraz ich przestrzeganiu (Korczyńska, Olszewski 2008).

5. Sylwetka menedżera przyszłości

Przyszłość to niepewny układ zagrożeń, szans i możliwości, w których nie systemy i struktury, i nie „jedynie najnowsze metody i instrumenty”, ale niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły będą decydować o sukcesie przedsiębiorstwa. Świat wkracza w nową generację zarządzania, która ma zwracać szczególną uwagę na kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej siły przedsiębiorstwa (Mendel 2006: 27).

Dobry menedżer przyszłości powinien posiadać określone cechy, aby zarządzając nawet w niesprzyjających warunkach, osiągnąć zamierzony sukces. Do pożądanych cech osobowych menedżera przyszłości należą (Mendel 2006: 66):

- solidność i uczciwość,
- zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń,
- pracowitość,
- silna wewnętrzna motywacja,
- duża wyobraźnia,
- inteligencja,
- zdolność przewidywania,

- zdolność adaptacji do zmieniających się warunków,
- zdolność podejmowania szybkich decyzji i działań,
- skoncentrowanie na działaniach i osiągniętych rezultatach,
- łatwość komunikowania się z ludźmi i umiejętność kontaktowania się z nimi,
- umiejętność pokonywania trudności,
- odwaga i energia, w tym gotowość do ryzyka,
- duży realizm i sprawność działania.

W tabeli poniżej przedstawiono wskazówki dla menedżera przyszłości.

Wskazówki dla menedżera przyszłości
1. Dobrze rozpoczynaj każdy dzień
2. Rozmawiaj o dobrych problemach
3. Wspieraj decyzje personelu
4. Wiedz, że nie wszystko wiesz
5. Uważnie słuchaj
6. Zaprzyjaźnij się z ludźmi
7. Okazuj wdzięczność
8. Bądź szczerzy

Tab. 1. Sposoby postępowania, jakimi powinien kierować się menedżer przyszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Jak być dobrym menedżerem. Poradnik Zarządzanie* // www.twoja-firma.pl (3.08.2008).

Z przedstawionej powyżej tabeli wynika, iż dla menedżera przyszłości pierwszym krokiem w motywowaniu innych jest konsekwentne demonstrowanie takiego zachowania i nastawień, jakie chciałby, aby jego personel stosował wobec klientów. A zatem menedżerowie przyszłości powinni stosować się do określonych zasad zachowania, aby zmotywować pracowników do efektywnego wykonywania swojej pracy (www.twoja-firma.pl).

Zarządzanie i kierowanie jest zadaniem trudnym i odpowiedzialnym, często wywołuje napięcie psychiczne, a nawet powoduje stres i frustracje. Dlatego dobry menedżer przyszłości powinien wyróżniać się określonymi cechami, posiadać siłę oddziaływania i duże zdolności przekonywania. Takie cechy sprzyjają osiągnięciu przez nich sukcesów (Mendel 2006: 66).

Menedżerowie przyszłości będą mieli obowiązek nabywać nowe umiejętności, umieć przekazywać nowe zadania i role. Powinni więc kierować się nową filozofią zarządzania zespołami ludzkimi. Założe-

nia tej filozofii precyzuje się następująco (Amstrong 1996: 16):

- ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle się rozwija,
- konieczne jest wytworzenie świadomości wspólnoty interesów między poszczególnymi osobami zaangażowanymi finansowo w przedsiębiorstwo,
- dążenie do zachowania równowagi władzy, tak aby dominowało zaufanie i współpraca,
- tworzenie kanałów komunikacji, aby pobudzić zaufanie i poświęcenie,
- koncentracja na dążeniu do celu,
- nacisk na udział i świadomy wybór pracowników.

Z przedstawionych powyżej założeń wynika, że liczy się będzie zaangażowanie pracowników w pracę i na rzecz organizacji, a nie zwykle posłuszeństwo. Pracownicy powinni być traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać, czyli podnosić jego wartość. Dla osiągnięcia przez firmę sukcesów konieczna jest wspólnota interesów pracownika i pracodawcy. W rezultacie, jak pisze Michael Porter, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi stanowi nieodłączną część zbioru wartości obejmującego całościowe ujęcie przedsiębiorstwa”. Stawia się na pragmatyczną stronę kierowania ludźmi, przesuwając akcent z definicji opisujących, jak się kieruje ludźmi, na praktykę, pokazując, jakiego kierowania ludźmi oczekuje się, aby stali się cennym źródłem sukcesów firmy (Drucker 1998: 385).

Nowe pokolenie menedżerów przyszłości, jak również pracowników, tzw. ludzi nowych wartości, będzie miało zupełnie inny stosunek do pracy i życia niż pokolenie starsze. Pokolenie to „będzie miało znacznie większą ochotę na określanie swojej tożsamości przez ścisły związek z organizacją”. Ludzie „nowych wartości” będą woleli traktować siebie jako niezależnych, mogących przeprowadzać się na inne miejsce, jeśli to, w którym się znajdują, nie przypadnie im do gustu. Pracownicy uważać będą, że „lojalność wobec firmy jest przytykiem i będą się wiązać z organizacjami, które tworzą prawdziwe poczucie wspólnoty” (Penc 2000: 9).

Menedżerowie, którzy nie będą posiadali odpowiednich kompetencji interpersonalnych, nowej wiedzy i nowych umiejętności kierowania ludźmi w organizacji, stanowiąc będą hamulec postępu, a konieczną drogę transformacji uczynią długą i wyboistą, zaś

zarządzane przez nich firmy nie spełnią oczekiwań organizacji XXI wieku. A zatem wyzwaniem, jakie staje przed przedsiębiorstwami, a ściślej mówiąc przed kadrami kierowniczą, jest radykalna poprawa stylów kierowania, uczynienie z tego procesu kreatywnej siły przemian i wzrostu efektywności w każdej organizacji. Michel Crozier stwierdza, iż „Nowa sztuka zarządzania będzie polegać na czynieniu ludzi nieprzeciętnymi, a jej nowe hasło to profesjonalizacja ludzi, zamiast komplikowania struktur i procedur. (...) trzeba inwestować w ludzi, którzy, aby umieli reagować na złożoność problemów, muszą być profesjonalistami” (Crozier 1993: 349).

Kierowanie ludźmi staje się dzisiaj wielką sztuką wymagającą wielostronnej wiedzy nie tylko własnej menedżera, ale i wiedzy pracowników, którą można efektywnie wykorzystać w organizacji. W przyszłości menedżerowie powinni posiadać odpowiednie umiejętności potrzebne do sprawnego i skutecznego zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, być wiarygodnymi, wzbudzać zaufanie i umieć współpracować z podwładnymi w taki sposób, aby budować silną więź pracowników z przedsiębiorstwem (Penc 2000: 349).

6. Wyzwania menedżera przyszłości

Menedżer przyszłości będzie wykształcony, aby dzielnie stawiał czoła menedżerskim wyzwaniom. Jednym z takich nieprzemijających menedżerskich wyzwań będzie doskonalenie zespołu, czyli podnoszenie jego kompetencji, sprawności operacyjnej i korporacyjnej elastyczności. Obecnie owo kształtowanie zespołu obwarowane jest wieloma uciążliwymi ograniczeniami niepozwalającymi na swobodny dobór kadr i optymalne korzystanie z dobrodziejstw planu szkoleń. Niezmiernie rzadko menedżer otrzymuje misję stworzenia zespołu zupełnie od podstaw. Znacznie częściej to zespół otrzymuje nowego menedżera, co z kolei jest nieocenioną okazją do podniesienia stawianych przed nim norm i wymagań. Bez względu na to, jak zmieniający menedżera zespół był w przeszłości świetny, z pewnością da się go jeszcze ulepszyć. Dla realizacji tych szczytnych celów podręczniki zarządzania kapitałem ludzkim zalecają cały szereg dobrze udokumentowanych i sprawdzonych działań (Gnybek 2007):

- a) stworzenie profilu kompetencji miękkich i twardych, jakimi powinni legitymować się pracownicy w naszym zespole,
- b) dokonanie oceny ich bieżących kompetencji i na tej podstawie zaplanowanie cyklu szkoleń,
- c) zrealizowanie planu,
- d) dokonanie ponownej oceny kompetencji. W praktyce napotyka jednak na wiele niespodziewanych trudności. Po pierwsze, tworzone zwykle w pewnym oddaleniu od stanowisk pracy profile kompetencyjne nie do końca odpowiadają rzeczywistym wymaganiom, stawianym przed zajmującym to stanowisko menedżerem. Po drugie, wymuszają one ocenę kompetencji menedżera w świetle z konieczności nieco przybliżonego i uogólnionego profilu. W konsekwencji obliuguje to do oceny poziomu kompetencji menedżera zarówno w świetle umiejętności, jak i talentów. Praktyka życia codziennego wykazać może, że z powodu wspomnianej wcześniej standaryzacji w profilu tym znajdują się kompetencje, których menedżer nigdy w swoim zawodowym życiu nie będzie potrzebował, za to nie znajdują się w nim takie, których na co dzień potrzebuje.

Oprócz budowy kompetencji pracowników, menedżerom przyszłości należy znaleźć zajęcia odpowiadające kompetencjom, ale również, a może przede wszystkim, predyspozycjom, które opisanej powyżej ocenie zupełnie się nie poddają. Do predyspozycji takich zaliczyć należy: lotność umysłu, odporność na stres i głupotę, uczciwość w stosunku do własnych przekonań, zasad i norm. Te i wiele innych istotnych dla prawidłowego podziału zadań w podległym zespole nie znajdują niestety jeszcze odzwierciedlenia w modelach zarządzania (Gnybek 2007).

7. Skuteczność sposobów postępowania menedżerów firmy Wall Mart Stores i ich droga do sukcesu

Według rankingu najpotężniejszych firm na świecie, opublikowanego w czasopiśmie Family Business Magazine, Wal-Mart Stores klasyfikuje się na pierwszym miejscu wśród 250 największych firm z 28 państw świata. Wal-Mart to absolutny numer jeden w branży, posiada sieć ponad 5 tys. sklepów i roczne przychody w wysokości pra-

wie 290 mld dol. Recepta Sama Waltona, założyciela firmy, na sukces była prosta: „daj klientowi to, czego chce, patrz zawsze z jego punktu widzenia, oferuj szeroki asortyment towarów, najniższe możliwe ceny, dobrą obsługę oraz darmowy parking” (<http://www.racjonalista.pl>).

Menedżerowie Wall Mart Stores stosują nowatorskie zasady kierowania firmą (<http://www.familybusinessmagazine.com>). Zostały one przedstawione w tab. 2.

Nowatorskie sposoby postępowania menedżerów Wall Mart Stores
1. „Ignoruj konwencje i rób coś innego niż wszyscy”
2. „Dziel się zyskami ze wszystkimi pracownikami i traktuj ich jak partnerów”
3. „Doceniaj i wynagradzaj wszystko, co twoi partnerzy robią dla powodzenia firmy. Staraj się chwalić, jeżeli robią coś dobrze”
4. „Kontroluj swoje koszty lepiej niż konkurenci, gdyż to jest prawdziwe źródło konkurencyjnej przewagi”
5. „Dostarczaj klientom więcej, niż obiecujesz – daj im to, czego chcą i jeszcze trochę”

Tab. 2. Nowatorskie sposoby postępowania menedżerów Wall Mart Stores

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.familybusinessmagazine.com> (8.11.2008).

Stosując przedstawione powyżej skuteczne metody postępowania przez menedżerów Wall Mart Stores, firma zajmuje pierwsze miejsce w rankingach największych i najprężniej rozwijających się firm na świecie. Zastosowanie powyższych metod postępowania nie było jednorazowym przedsięwzięciem, lecz procesem doskonalenia, który w konsekwencji okazał się skutecznym narzędziem sukcesu menedżerów w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem (<http://www.familybusinessmagazine.com>).

Z badań wynika, iż Walton wprowadził całkowicie nowatorskie sposoby zarządzania firmą, kierował się zasadą „Ignoruj konwencje i rób coś innego niż wszyscy”. Stosując zasadę „Dziel się zyskami ze wszystkimi pracownikami i traktuj ich jak partnerów”, postanowił dzielić się zyskiem z menedżerami sklepów, motywując ich tym samym do osiągania jak najlepszych wyników sprzedażowych. Właściwie każdy sprzedawca Wal-Martu miał szansę wykazać się swoją

inwencją i pomysłowością, czego dowodem jest stosowanie się do kolejnej zasady „Doceniaj i wynagradzaj wszystko, co twój partnerzy robią dla powodzenia firmy. Starać się chwalić, jeżeli robią coś dobrze”. Jeśli więc pracownik wdrożył jakiś szczególnie udany pomysł, zwiększający obrót firmy nawet na najdrobniejszym odcinku, był zapraszany do kwatery głównej w celu zaprezentowania go pozostałym pracownikom – menedżerom korporacji (<http://www.rzeczpospolita.pl>; 01.05.2008).

Z badań wynika, iż Sam Walton był „mistrzem osobistego kontaktu”, zarówno jako szef, jak i usługodawca. Głosił także „Dostarczaj klientom więcej, niż obiecujesz – daj im to, czego chcą i jeszcze trochę. Jeśli popełnisz błąd, nie tłumacz się, ale przeproś swoich klientów”. W ciągu 30 lat udało mu się stworzyć największą sieć detaliczną na świecie. Przez ten czas Wal-Mart nie wydał ani centa na dekorowanie gabinetów menedżerów, za to stał się najnowocześniejszą pod względem technicznym firmą handlu detalicznego. Obecnie Wal Mart Stores jest w pełni skomputeryzowany, korzysta z łączy satelitarnych. Jako pierwszy wśród detalistów wprowadził w 1980 r. system skanowania kodów paskowych (<http://www.cbmtest.com.pl>).

Z analizy danych badania dotyczącego pracy tamtejszych menedżerów wynika, iż nadal są oni wierni tzw. kulturze Wal-Martu, czyli zespołu zasad konsekwentnie wcielanych w życie, najpierw przez Sama Waltona, a później przez jego następców. Mieszczą się w nim: filozofia permanentnej ekspansji, niskich cen i wyprzedzania oczekiwań klientów oraz trzy słynne „prawdy wiary” Waltona (<http://www.familybusinessmagazine.com>):

- a) szacunek dla indywidualności,
- b) służenie konsumentom
- c) dążenie do perfekcji.

Aktualne są także zasady „10 stóp”, „każdy pracownik, który znajdzie się w odległości trzech metrów (czyli 10 stóp) od klienta, powinien się z nim przywitać i zapytać, czy może w czymś pomóc” (<http://www.cbmtest.com.pl>).

Z analizy danych wynika, również, iż obecni menedżerowie Wal-Martu nie stronią od zaangażowania w sprawy publiczne. Według Center for Responsible Politics, firma należy do największych ofiarodawców na komitety akcji politycznej, finansujące kampanie wyborcze polityków obu

głównych partii. Na rzecz spółki pracuje w Waszyngtonie kilku znaczących lobbyistów, choć ich działania nie zawsze kończą się sukcesem. Wal-Mart-owi nie udało się na przykład uzyskać zezwolenia na uruchomienie własnego banku, głównie z powodu gwałtownych protestów finansowego lobby reprezentującego interesy małych i średnich banków. Sukcesem natomiast zakończyły się negocjacje w sprawie pozwolenia na ekspansję sieci w Chinach (<http://www.rzeczpospolita.pl>; 01.05.2008).

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące sposobów postępowania menedżerów, z badań przeprowadzonych i opublikowanych przez czasopismo Family Business Magazine wynika, iż menedżerowie Wall Mart Stores mają pełną świadomość konieczności ciągłego rozwijania swoich kompetencji. Wiedzą oni, że muszą nieustannie się doskonalić i przewidywać przyszłość (<http://www.familybusinessmagazine.com>).

8. Zakończenie

W XXI wieku wymagania stawiane menedżerom przyszłości będą wzrastać. Aby sprawnie wywiązywać się z ról i zadań, jakie wykreują się dla nich w nowej rzeczywistości, powinni oni posiadać szczególne, wysokie kwalifikacje i predyspozycje. Dzisiejsza rzeczywistość pokazuje, iż w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem samo doświadczenie już nie wystarczy, istnieje konieczność specjalistycznego kształcenia się i rozwijania umiejętności w kierunku nowoczesnych kompetencji menedżerskich (Penc 2000: 9).

Obecnie można zauważyć, iż coraz bardziej zmieniają się wymagania wobec kadry kierowniczej, zgodnie z opublikowanymi ostatnio badaniami „Awansujemy na stanowiska kierownicze w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki zdolnościom społecznym, tracimy je zaś w 70% z braku zdolności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych. Dobry szef musi zatem stać się również ekspertem od kontaktów międzyludzkich. Współczesny menedżer powinien w równym stopniu dbać o realizację zadania, spójność i dobre funkcjonowanie zespołu oraz rozwój poszczególnych pracowników” (<http://www.familybusiness.pl>).

Doskonalenie pracy własnej jest skutecznym narzędziem sukcesu przez mene-

dżerów przyszłości. Menedżer przyszłości powinien wspierać swój personel, walczyć o pomysły, umieć przekonywać i słuchać pomysłów podwładnych, potrafić wyczuć intencje klienta i pracownika, co więcej, wiedzieć, jak zareagować i rozwiązać pojawiające się problemy i trudności (<http://www.akademiamenedzera.pl>).

Informacje o autorce

Mgr Izabela Orzół – doktorantka w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. E-mail: izaorzol@wp.pl.

Bibliografia

Amstrong, M. 1996. *Zarządzanie zespołami ludzkimi*, Kraków: WPSB.

Ashton, D., Easterby-Smith, M., Irvine, C. 1975. *Management Development: Theory and Practice*, Bradford: MCB.

Beckhard, R. 1985. Whither management development? *Journal of Management Development*, nr 4, s. 22.

Crozier, M. 1993. *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa: PWE.

Drucker, P. 1998. *Praktyka Zarządzania*, Kraków: AE.

Drucker, P. 2008. *Teoria i Praktyka Zarządzania*, Warszawa: Difin.

Fujs, J. 1998. Stawiać na rozwój i samodzielność pracowników. *Zarządzanie na Świecie*, nr 4, s. 38–41.

Gnybek, J. 2007. Wyzwania menadżera czyli doskonalenie zespołu. *CIO Magazyn Dyrektorów IT*, nr 4, // www.cio.cxo.pl.

Griffin, R. 1998. *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, przekład: Rusiński, M., Warszawa: PWN.

Kieżun, W. 1997. *Sprawne Zarządzanie Organizacją*, Warszawa: SGH.

Kusztelak, S., Kowalska, A. 2004. Wpływy, jakim jesteśmy poddani. Autorytet – wyniki badań. *Świat Marketingu*, nr 3, s. 1.

Mendel, T. 2006. *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menadżera*, Poznań: AE.

Mikołajewska, A., Dworakowska, B. 2007. Sprawy pilne, ważne i nieważne, czyli o skutecznym zarządzaniu czasem. *Informator Menadżera*, nr 213, s. 1.

Penc, J. 2000. *Kreatywne Kierowanie*, Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.

Rosiński, J. 2003. Istota przywództwa – cechy przywódcze, działania, znaczące rezultaty. *Informator Menadżera*, nr 213, s. 1.

Słoman, M. 1997. *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa: PWN.

Stoner, J.A.F., Wankel, C. 1992. *Kierowanie*, Warszawa: PWE.

<http://www.akademiamenedzera.pl> (8.11.2008).

<http://www.bankier.pl> (8.11.2008).

<http://www.cio.cxo.pl> (8.11.2008).

<http://www.biznes.net.pl> (8.11.2008).

<http://www.familybusinessmagazine.com> (8.11.2008).

<http://www.cbmtest.com.pl> (3.08.2008).

<http://www.twoja-firma.pl> (3.08.2008). Jak być dobrym menadżerem. *Poradnik Zarządzanie*.

<http://www.twoja-firma.pl> (3.08.2008). Supermenadżer = menadżer + dobry wizerunek. *Nowoczesna Firma*.

<http://www.racjonalista.pl> (1.05.2008).

<http://www.rzeczpospolita.pl> (1.05.2008).