

# Współczesny menedżer w organizacji

Jacek Nazdrowicz

*We współczesnej nauce zarządzania istnieje potrzeba zbudowania nowego modelu menedżera o wysokich umiejętnościach i osobowości. Zaprezentowane wyniki badania przeprowadzonego wśród menedżerów pokazują, jak postrzegają oni wizerunek menedżera w kilku aspektach: cechy, umiejętności, relacje z innymi pracownikami, sposoby motywowania oraz innowacyjność. Nowy model pozwoli na bardziej efektywne zarządzanie i podejmowanie decyzji menedżerskich.*

## Wstęp

Kluczową rolę w procesach zarządczych w przedsiębiorstwach odgrywają menedżerowie, na których spoczywa odpowiedzialność za efekty podejmowanych decyzji. Podejmowanie decyzji jest wynikiem pojawiających się okazji lub problemów. Zapobieganie problemom wymaga od zarządcy podejmowania przemyślanych, często odważnych i ryzykownych decyzji. Rola współczesnego menedżera zmieniła się w ciągu kilkunastu lat. Powodem tego była transformacja polskiej gospodarki z socjalistycznej, która dyktowana była głównie zamkniętym politycznym układem kilku państw do wolnorynkowej, globalistycznej, której rozwój ściśle zależy od pozycjonowania przedsiębiorstw na rynku i jest ściśle związany siecią powiązań z otoczeniem konkurencyjnym. Przystąpienie do Unii Europejskiej spowodowało znaczne zmiany w standardach menedżerskich oraz zarządzania polskich przedsiębiorstw a zwłaszcza tych, których celem było ekspansja na rynkach unijnych. Współczesny polski menedżer musi koniecznie dokonać zmian w swoim wizerunku, osobowości i cech charakteru, zacząć kierować się potencjałem, a nie tylko wynikami (Roosevelt Thomas 1998: 379), i oczywiście znać języki obce (Stępczak 2003: 35). Potrzeba zmiany stereotypów wizerunku osoby zarządzającej

jest konieczna, ponieważ dotychczasowy styl zarządzania może być niepraktyczny w nowych realiach (Mazurkiewicz 2004: 12–13). Nabywanie nowych cech menedżera polega na skutecznym odrzucaniu pewnych zachowań z przeszłości, zależności politycznych oraz hermetyzacji, a także promowanie nowych standardów innym wewnątrz i na zewnątrz firmy. Podkreślanie kanonu wartości i postępowanie zgodnie z nimi powinno tworzyć kulturę organizacyjną pobudzającą do twórczego działania (Penc 2001: 88), otwartą na pozytywne zmiany i kreującą wzorce zgodne z preferencjami otoczenia i powszechną akceptacją nowoczesnej sztuki zarządzania. Nowa kultura organizacji kształtuje efektywny język komunikacji, relacje pionowe w strukturze zarządzania przedsiębiorstw, możliwości większej partycypacji niższych szczebli zarządzania w procesach strategicznych. Ponadto określa dobrze zrozumiane i odbierane przez przedsiębiorstwa zasady współzawodnictwa na rynkach, postępując z dyrektywami Unii Europejskiej precyzuje reguły wykorzystywania zasobów oraz ograniczenia nałożone na produkt przeznaczony dla klienta.

Efektywne rozwiązywanie problemów decyzyjnych, praca grupowa wymaga od współczesnych menedżerów umiejętności nawiązywania kontaktów, wyrażania swoich myśli w sposób zrozumiały zarówno dla przełożonych, jak i dla podwładnych. Współczesny menedżer powinien ponadto znać cechy charakteru swoich podwładnych, rozumieć ich postawy i motywacje, co pozwoli mu przewidzieć zachowania ich w różnych sytuacjach.

## Wizerunek nowoczesnego menedżera

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego na próbie 72 menedżerów dużych polskich przedsiębiorstw przeprze-

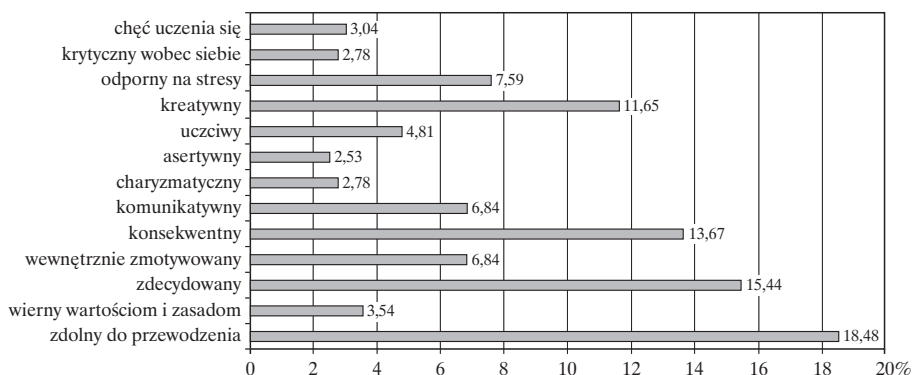
wadzone w latach 2008–2009 umożliwiło uzyskanie pewnych informacji o cechach współczesnej polskiej kadry kierowniczej. W badaniu zwrócono uwagę na te elementy, które są istotne z punktu widzenia zdolności do motywacji pracowników.

Badając cechy nowoczesnego menedżera (rys. 1) największy odsetek respondentów wskazał, że nowoczesny menedżer powinien być przede wszystkim zdolny do przewodzenia (18,48%), a także powinien mieć predyspozycje bycia liderem podrzędnej jednostki, co zwykle wiąże się z kreowaniem wizji oraz strategii. Rola lidera pozwoli mu przede wszystkim na definiowanie kierunku działania tym podwładnym, którzy są niezbędni do realizacji założeń strategii, wyzwaniu energii potrzebnej do pokonywania barier biurokratycznych, zasobowych i politycznych, a także do działania w interesie firmy. 15,44% respondentów stwierdziło, że menedżer powinien być osobą zdecydowaną, o precyzyjnie określonym kierunku działania, co pozwoli mu szybko reagować na dynamikę otoczenia.

Konsekwencje w działaniu zostały wskazane przez 13,64% menedżerów, co świadczy o odpowiedzialności w ich postawie. Konsekwencje w działaniu nabierają dość wyraźnego znaczenia w przypadku innowacji, gdzie nieprzemysłane decyzje mogą przynieść niepożądane wyniki. Tylko 11,65% osób wskazało na kreatywność, która jest podstawą wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Kreatywność menedżera jest najważniejszym stymulatorem innowacyjności u pracowników i jednocześnie motywuje do działania oraz inspiruje, jest

również inicjatorem dokładnego postrzegania nadarzających się okazji. Jeśli chodzi o komunikatywność i wewnętrzną motywację – tylko po 6,84% respondentów wskazało te cechy.

Kolejnym obszarem badanym w ankiecie były preferowane umiejętności nowoczesnych menedżerów (rys. 2). Z punktu widzenia motywacji pracowników istotną rzeczą jest umiejętność doboru zespołu pracowników (14,18%). Dla menedżerów, którzy często podejmują trudne i skomplikowane decyzje umiejętności te mają podstawowe znaczenie. Należy pamiętać, że każde przedsiębiorstwo chcąc konkurować na rynku musi go zaskakiwać swoją inwencją twórczą. Często wiąże się ona z dość szeroko rozumianym pojęciem ryzyka. Pracownicy będą mieli większą motywację do działania, gdy w skład zespołu będą wchodzić ludzie kompetentni i komunikatywni, mogący być w razie potrzeby wsparciem dla innych. Dość wysoko zostały także ocenione umiejętności motywowania i inspirowania pracowników (11,65%), niezbędne w stymulowaniu innowacji. Menedżer pragnący dobrze zmotywować pracownika do kreowania i wdrażania innowacji musi być dla niego źródłem inspiracji i posiadać dużą chęć do działania. Dla menedżera pracownik może być kontynuatorem, osobą rozwijającą jego myśl twórczą lub rozwijać swoje własne oryginalne pomysły. Właściwa jest więc umiejętność realizacji idei współpracowników – niestety tylko 5,32% menedżerów uznała tę cechę za istotną. Nisko również oceniono umiejętność słuchania innych (4,30%) oraz sprawiedliwej oceny

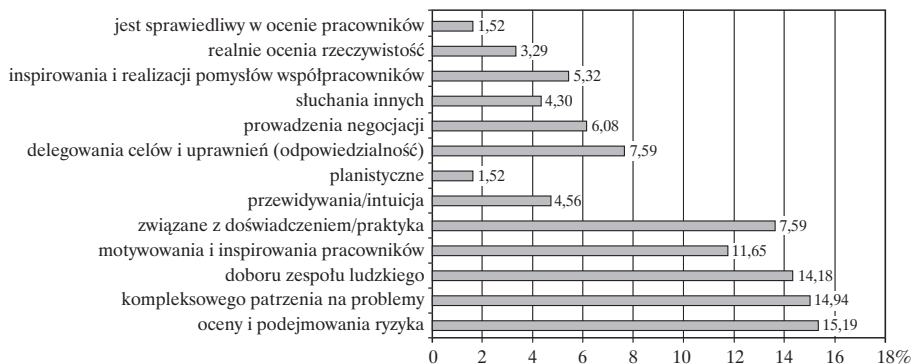


Rys. 1. Cechy nowoczesnego menedżera w opinii respondentów. Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

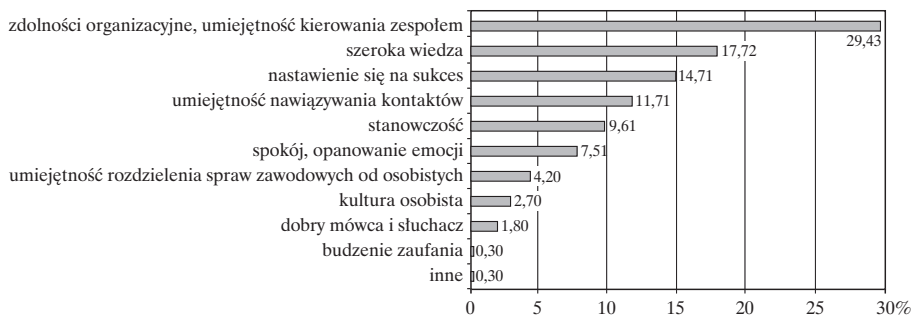
pracowników (1,52%). Przełożony musi umieć wysłuchać każdego pracownika, być dobrym odbiorcą jego pomysłów, czynnie uczestniczyć w wyrażaniu jego idei, doradzać i szukać możliwości wdrażania ich w przedsiębiorstwie. Jego krytyka powinna być konstruktywna, dająca podstawę do kreowania coraz lepszych rozwiązań oraz mająca dodatni wpływ na rozwój osobowości oraz kompetencji jednostki.

W badaniu zwrócono uwagę na te cechy menedżera, które są niezbędne w prowadzeniu projektów w organizacji (rys. 3). W opinii respondentów współczesny menedżer uczestniczący w projektach powinien przede wszystkim charakteryzować się zdolnościami organizacyjnymi oraz umiejętnościami kierowania (29,43%). Wynika to głównie z potrzeby tworzenia odpowiedniego środowiska pracy oraz groma-

dzenia wysoce wydajnego potencjału ludzkiego. Umiejętności organizacyjne mają ogromne znaczenie w czasie tworzenia zespołów zadaniowych oraz grup posiadających wysokie uprawnienia w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji. Tworzenie wysoce kompetentnych zespołów jest z punktu widzenia menedżera bardzo korzystne ponieważ ułatwia zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień do podejmowania określonych decyzji. Kolejnym obszarem uznanym za respondentów za istotny jest posiadana przez menedżerów szeroka wiedza (17,72%). Wynik ten nie jest zaskoczeniem, ponieważ wiedza i doświadczenie są obecnie traktowane jako jeden z kluczowych kapitałów organizacji gwarantujący przeprowadzenie poprawnych procesów analitycznych, planistycznych oraz decyzyjnych. Również nastawienie się na sukces



Rys. 2. Umiejętności nowoczesnego menedżera w opinii respondentów. Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 3. Preferowane umiejętności menedżera prowadzącego projekty. Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

powinno charakteryzować współczesnego menedżera partycypującego w projektach (14,71%). Jest ono głównym motywatorem do efektywniejszego działania, a zarazem źródłem nowych inspiracji, które w efekcie mogą dla firmy przynieść wymierne korzyści w postaci nowych koncepcji. Najniżej przez respondentów zostały ocenione takie cechy, jak: kultura osobista (2,70%), bycie dobrym mówcą i słuchaczem (1,80%) oraz budzenie zaufania (0,30%). Wszystkie one należą do grupy cech budujących bezpośrednie relacje z innymi pracownikami. Traktowanie takich cech jako marginalne może w efekcie prowadzić do zanikania umiejętności pracy w grupie, jak również skutecznego liderowania.

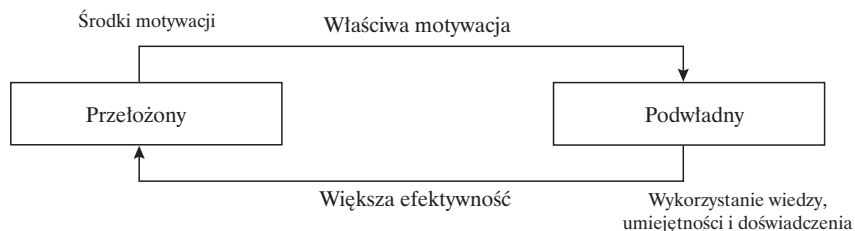
Wizerunek współczesnego menedżera jest kreowany nie tylko dzięki relacjom, jakie buduje ze swoim najbliższym otoczeniem, ale również w jaki sposób postrzega i wyróżnia swoich podwładnych. Sposób traktowania podwładnego przez menedżera ma charakter sprzężenia zwrotnego (rys. 4). Niski poziom traktowania pracownika w efekcie powoduje jego słabą efektywność, zaangażowanie i motywację.

Pracownik doceniony i odpowiednio zmotywowany w rzeczywistości daje z siebie

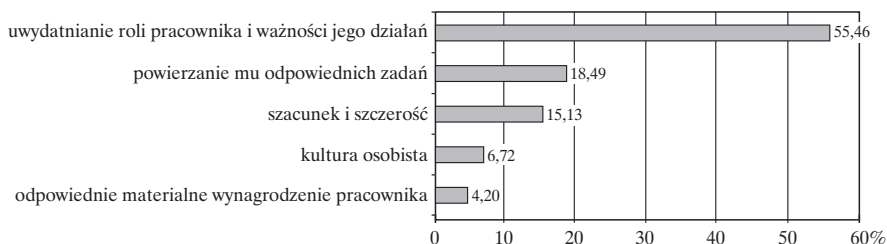
dużo więcej niż można byłoby oczekiwać. Uwydatnianie roli pracownika i ważności wykonywanych przez niego działań przez 55,46% respondentów stanowi najważniejszy sposób traktowania podwładnego decydujący o dobrych kontaktach z nim (rys. 5). Znacznie mniej menedżerów opowiedziało się za powierzaniem odpowiednich zadań pracownikowi (18,49%).

O dobrych relacjach przełożonego z podwładnym w najmniejszym stopniu decyduje odpowiednie materialne wynagradzanie pracownika (4,20%). Wyniki potwierdzają, że relacje menedżera z jego podwładnym oparte są głównie na budowaniu świadomości u menedżerów, jak ważne role w organizacji pełnią pracownicy i jak ich działania przyczyniają się do ogólnego rozwoju organizacji.

W kolejnym pytaniu (rys. 6) ankietowani wskazywali na główne problemy w relacji pomiędzy pracownikami. Wyniki wskazują na brak szacunku w takich relacjach (22,70%) oraz brak umiejętności organizacji pracy podwładnemu (19,94%). Obserwuje się również niedostateczny poziom obiektywizmu w ocenie pracowników (15,03%), co jest czynnikiem silnie demotywującym i powodującym obniżenie



Rys. 4. Sprzężenie zwrotne w relacji przełożony – podwładny. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Sposoby doceniania pracownika. Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

nie tylko efektywności, lecz także morale. To z kolei przekłada się na zmniejszenie zaangażowania w budowanie silnej kultury organizacyjnej oraz wizerunku organizacji w otoczeniu. Najmniej znaczącym problemem dla menedżerów w relacjach międzyludzkich w organizacji jest zbyt duża pewność siebie i swoich działań (8,28%).

### Skuteczne motywowanie pracowników

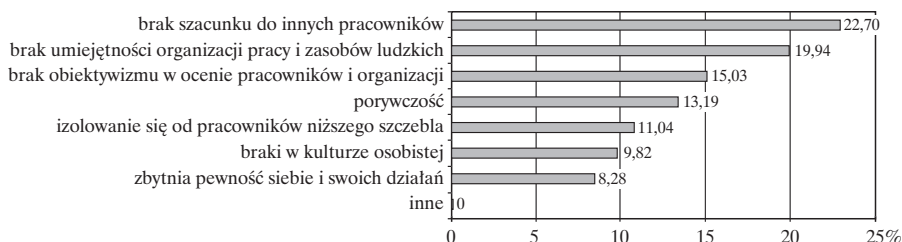
Skuteczny menedżer posiada wiele narzędzi wywierania pozytywnego wpływu na pracowników. Motywowanie ich do kreatywności wymaga zaszczepienia pewnych sposobów postrzegania rzeczywistości oraz kreowania wizji przyszłego obiektu podlegającego innowacjom. Innowacyjny menedżer jest zobligowany do dawania takiego wzorca swoim podwładnym, aby chętnie brali oni nie tylko przykład, ale również inspirację. Skuteczne motywowanie pracowników to znaczne rozszerzenie ich wolności, danie możliwości wykazania się, poniesienia dodatkowych kosztów związanych z modyfikacją warsztatu pracy oraz gratyfikacji finansowych. Pracownicy skutecznie motywowani do kreowania innowacji potrzebują wysłuchania swoich propozycji, być zauważani i mieć poczucie, że ich praca jest ważna, dająca istotny wkład w rozwój innowacyjności w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie powinni cechować się umiejętnościami wywierania wpływu na pracowników, dzięki którym mają duży wpływ na kształtowanie poziomu motywacji personelu do pożądanego zachowań: przywódczych, motywacyjnych, umiejętności kreowania określonych postaw oraz przekazywania wiedzy. Wymienione umiejętności pozwalają menedżerowi tworzyć odpo-

wiedni klimat w organizacji sprzyjający motywowaniu pracowników. Polskie przedsiębiorstwa jednak borykają się ze słabym poziomem systemu motywacyjnego. Głównym powodem jest niedostateczna informacja kierowana do pracowników, zawierająca nieprecyzyjnie określone wymagania, których spełnienie będzie nagradzane. Pracownicy również mają poczucie, że brakuje odpowiedniego bodźca finansowego, który zachęcałby ich do bardziej efektywnej pracy. W promowaniu innowacji wśród pracowników ważne jest istnienie zależności pomiędzy „korzyściami materialnymi a satysfakcją pracowników z otrzymanych godziwych płac i innych gratyfikacji” (Kubik 2005: 60). Bardzo widocznym jest również brak znaczącego zaangażowania w ustalanie ambitnych celów z pracownikami, czy też odpowiedni podział czynności dla motywacji pracowników.

Wszelkie interakcje pracownika z otoczeniem, kontakt z zewnętrznym światem mogą stać się dla niego źródłem kreatywności i inspiracji. Szukając takich źródeł pracownik musi mieć odpowiednie środowisko pracy, warunki, dzięki którym będzie w stanie odkrywać potencjał tkwiący w otoczeniu, dokonać takich działań, które takie okazje przekształci w wartość dodaną przedsiębiorstwa. Rolą menedżera jest stworzenie takiego środowiska pracy i umożliwienie pracownikowi korzystania z wszelkich możliwych zasobów, które mogą mu znacznie pomóc.

Osobiste zaangażowanie menedżerów w procesy innowacyjne jest podstawowym czynnikiem osiągnięcia sukcesu; ich kreatywność, tworzenie odpowiedniego klimatu w organizacji, który sprzyja wdrażaniu innowacji, a także zarządzanie zorientowane na rozwój twórczości pracowników



Rys. 6. Problemy w relacjach międzyludzkich w organizacji. Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

są niezbędnymi warunkami wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji. Zaangażowanie menedżerów w innowacje nie jest jednak całkowicie racjonalne, ponieważ mają duże obawy o powodzenie wdrażania zmian. Klęska wdrażania innowacji może narazić przedsiębiorstwo na straty oraz utratę reputacji.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło skuteczności środków motywacji menedżera (rys. 7). Okazuje się, że awans zawodowy jest najskuteczniejszym środkiem motywacji (39,60%) nieznacznie przewyższając motyw finansowy (30,69%). Zauważyć można, że menedżerowie w zdecydowanej większości preferują możliwość awansu zawodowego nad możliwościami pozyskania szerszego zakresu uprawnień (7,92% respondentów), co wskazuje bardzo wyraźnie na potrzebę ich w przemieszczaniu pionowego w hierarchii zarządzania i potrzebę spełniania się na stanowiskach o większym zasięgu organizacyjnym. Prawie co piąty respondent (19,80%) twierdzi, że najlepszym środkiem motywacji jest propozycja partycypacji w bardziej złożonych projektach, często o charakterze strategicznym. Możliwość lepszego poznania funkcjonowania organizacji okazała się kluczowym czynnikiem motywującym (1,98%).

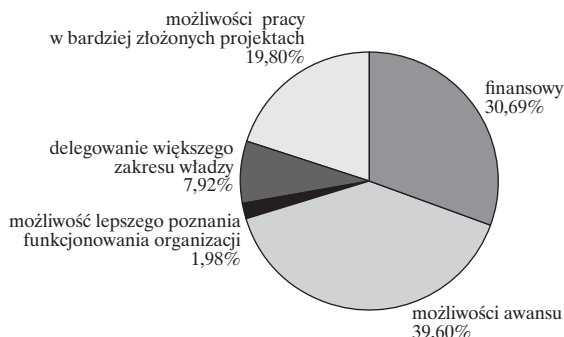
### Model nowoczesnego menedżera

Jednym z podstawowych problemów z jakimi zmagają się współczesne polskie przedsiębiorstwo jest nieprecyzyjny model kompetencji menedżera. Istnieje potrzeba stworzenia i rozwijania modelu nowoczesnego menedżera, którego podstawowym zadaniem byłoby działanie w interesie pod-

wyższenia zdolności konkurencyjnej firmy i tworzenia skutecznej strategii innowacyjnej – strategii kreowania nowych wartości zarówno dla klienta, jak i dla korporacji (Johnston, Bate 2003: 4). Wzorzec menedżera reprezentowany przez taki model byłby najlepszym narzędziem inspiracji dla rozwoju cech i umiejętności menedżerskich, jak również wycychyłby nowe kierunki kształtowania polskiego managementu. Wzorzec menedżera musi przecież umiejętnie przyjmować wiele ról i odgrywać je na wielu „scenach” (Penc 1996: 63).

Model nowoczesnego menedżera może być pomocny w rozwoju tych umiejętności, które pozwolą na skuteczne zarządzanie. Model takiego menedżera zawiera w sobie kilka następujących obszarów (rys. 8):

- obszar umiejętności przetwarzania informacji – umiejętności pozyskiwania, selekcji i przetwarzania informacji są ważne z punktu widzenia pozyskania wiedzy o stanie rynku oraz o potencjale organizacji; warunkują one posiadanie punktu odniesienia do działań innowacyjnych;
- obszar umiejętności myślenia strategicznego – stanowi najważniejszy kształtowania wizji przyszłości i umiejętności dobrej oceny inwestycji długofalowych, które prowadzą do ukształtowania skutecznej polityki firmy (1);
- obszar zarządzania strukturą organizacyjną – umożliwi menedżerom postrzeganie organizacji pod kątem działań innowacyjnych, dostosowywać do nich swoją strukturę, kierując się przy tym interesem zarówno organizacji, jak i jej otoczenia; menedżer postrzega organizację jako doskonały system jednostek organizacyjnych współpracujących ze



Rys. 7. Sposoby motywacji menedżerów. Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

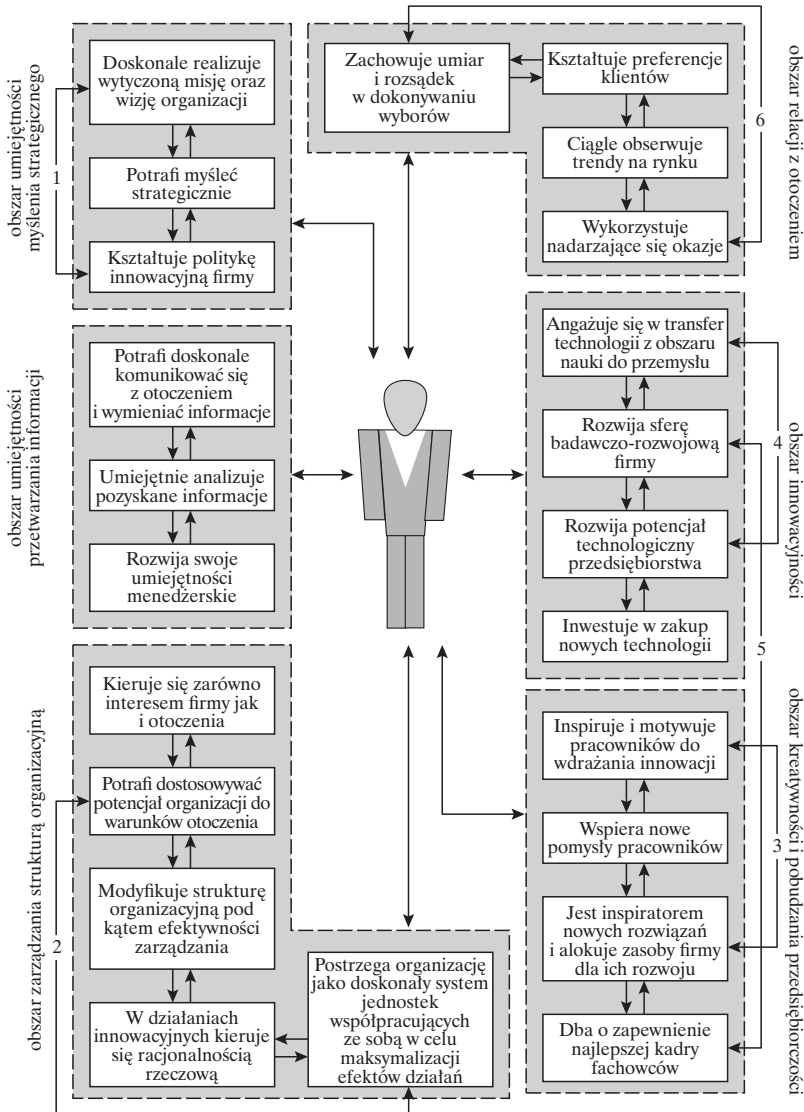


sobą w celu maksymalizacji efektów działań, co wymaga od niego posiadania umiejętności dostosowywania potencjału organizacji do panujących warunków (2);

- obszar kreatywności i pobudzania przedsiębiorczości; jest to cenna umiejętność motywowania pracowników do kreowania nowych, oryginalnych rozwiązań, będąc równocześnie filarem przedsiębiorczości; inspiracja jest doskonałym stymulatorem wyobraźni, co w efekcie

może wygenerować mnóstwo idei; motywacja do wdrażania innowacji zachęca pracowników do wnikliwego przeszukiwania; nowoczesny menedżer musi zadbać o właściwe przydzielanie zasobów (3), prowadząc przy tym odpowiednią politykę kadrową zapewniającą pozyskanie odpowiednich fachowców;

- obszar innowacyjności – myślenie strategiczne menedżera powinno być ukierunkowane na rozbudowę jednostek badawczo-rozwojowych, aktywne angażowanie



Rys. 8. Model nowoczesnego menedżera. Źródło: opracowanie własne.

się w transfer nowoczesnych technologii z obszaru nauki do przemysłu, rozwój potencjału technologicznego (4) przedsiębiorstwa, zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników (5) oraz inwestycje w zakup nowych technologii;

- obszar relacji z otoczeniem – pozwala menedżerowi na kształtowanie preferencji klientów dzięki ciągłym obserwacjom trendów rynku i wykorzystywaniu pojawiających się okazji, przy zachowaniu umiaru i rozsądku w dokonywaniu wyborów strategicznych (6).

## Wnioski

W Polsce brakuje menedżerom zdolności skutecznej motywacji pracowników do kreatywnego myślenia. Duży ich odsetek zapatrzony jest bardziej we własną karierę oraz pozycję aniżeli w dobro organizacji, która musi rozwijać się innowacyjnie, aby zwiększać swoją pozycję konkurencyjną. Niestety współczesny menedżer nie posiada jeszcze ukształtowanych cech oraz umiejętności, dzięki którym skutecznie wpływałby na swoich podwładnych. W wielu polskich organizacjach istnieje bardzo słaby system motywacyjny przejawiający się brakiem wyraźnych bodźców ekonomicznych. Słaby system motywacyjny i informacyjny powodują, że pracownicy nie wiedzą czego się od nich oczekuje, za co mogą być nagradzani, a za co karani. Ponadto menedżerowie nie wkładają zbyt wiele wysiłku, aby w inny sposób motywować pracowników, np.: poprzez bardziej motywacyjny podział zadań czy też ustalanie ambitniejszych celów z pracownikami. Motywacja do wdrażania innowacji jest wynikiem zadowolenia z kreowania nowych dotąd nieistniejących rzeczy; sprawią również, że pracownik wciela się w rolę badacza i odkrywcy, jak również osobę, która swoim działaniem daje niejednokrotnie duży wkład w rozwój nauki. Rozwój czynników środowiskowych i warsztatu pracy dla takich pracowników jest podstawowym warunkiem pozytywnego postrzegania organizacji jako sprzyjającej potrzebom społeczeństwa.

Nowoczesny menedżer to osoba wysoce kompetentna i zorganizowana, mająca odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie, które potrafi w należyty sposób wykorzystywać. Dzięki takim osobom firmy mogą odnosić sukcesy i budować wysoki potencjał konkurencyjny. Innowacje w sys-

temie motywacji wymagają nowego podejścia w budowaniu relacji międzyludzkich w organizacji. Efektywny wzrost motywacji wymaga zwiększenia roli jednostki w budowaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, ponadto kierownictwo firmy powinno zadbać o rozwój pracownika, co powinno działać się równolegle z codziennie wykonywaną pracą. Pierwiastek innowacyjności w motywowaniu pracowników powinien spowodować stworzenie jej osobliwego zizerunku.

Nowy model menedżera jest odpowiedzią na nowe wyzwania rzeczywistości. Chociaż zgodnie z wynikami badań, menedżerowie prawidłowo identyfikują cechy i zachowania, jakie są niezbędne, to jednak nadal nie są one odzwierciedleniem faktycznego stanu. Model menedżera uporządkowuje wielowymiarowość tego stanowiska, dając podstawy do poszukiwania i wykorzystywania ukrytego potencjału osoby zarządzającej.

## Informacje o autorze

**Mgr inż. Jacek Nazdrowicz** – BRE BANK S.A.

E-mail: jnazd@go2.pl

## Bibliografia

Johnston, R.E., Bate, J.D. 2003. *The power of strategy innovation*, New York: American Management Association AMACOM.

Kubik, K. 2005. *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń: TNOiK.

Mazurkiewicz, P. 2004. Europejczycy o nas, my o Europejczykach. *Manager*, nr 8.

Penc, J. 1996. *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Penc, J. 2001. *Decyzje menedżerskie*, Warszawa: C.H. Beck.

Roosevelt, Theodore R. 1998. Zróżnicowanie a organizacje przyszłości, w: Hesselbein, F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.) *Organizacja przyszłości*, Warszawa: Business Press.

Stępczak, S. 2003. Euromenedżer, czyli, kto?, *Personel i Zarządzanie*, nr 23.