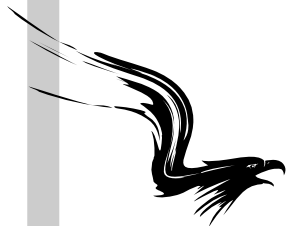


Mieczysław Morawski, Jerzy Niemczyk,  
Kazimierz Perechuda, Ewa Stańczyk-Hugiet

# Zarządzanie

Kanony i trendy





# Zarządzanie

## Kanony i trendy



Mieczysław Morawski, Jerzy Niemczyk,  
Kazimierz Perechuda, Ewa Stańczyk-Hugiet

# Zarządzanie

Kanony i trendy



Wydawnictwo C.H. Beck  
Warszawa 2010

[Kup książkę](#)

Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Marta Stec

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: GRAFOS/istockphoto.com/yystom

Seria: Zarządzanie

Recenzent: prof. zw. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak



© Wydawnictwo C.H. Beck 2010

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.,

ul. Bonifraterska 17

00-203 Warszawa

tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński

Druk i oprawa: Interdruk, Warszawa

ISBN 978-83-255-1723-6

[Kup książkę](#)

# Spis treści

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Przedmowa</b> ( <i>Kazimierz Perechuda</i> ) .....                                                    | 9  |
| <b>Część pierwsza – Kierownik i menedżer</b>                                                             |    |
| <b>Rozdział 1. Kierowanie</b> ( <i>Mieczysław Morawski</i> ) .....                                       | 15 |
| Pytania .....                                                                                            | 22 |
| Literatura zalecana .....                                                                                | 22 |
| <b>Rozdział 2. Cechy kierowników i menedżerów</b> ( <i>Mieczysław Morawski</i> ) .....                   | 23 |
| Pytania .....                                                                                            | 36 |
| Literatura zalecana .....                                                                                | 36 |
| <b>Rozdział 3. Kierownik – menedżer wobec wyzwań przyszłości</b><br>( <i>Mieczysław Morawski</i> ) ..... | 37 |
| Pytania .....                                                                                            | 39 |
| Literatura zalecana .....                                                                                | 39 |
| <b>Część druga – Zarządzanie i jego otoczenie</b>                                                        |    |
| <b>Rozdział 4. Zarządzanie</b> ( <i>Jerzy Niemczyk</i> ) .....                                           | 43 |
| 4.1 Pojęcie zarządzania .....                                                                            | 43 |
| 4.2 Ewolucja podejścia do zarządzania .....                                                              | 46 |
| 4.3 Wymiar sprawnościowy zarządzania .....                                                               | 51 |
| 4.4 Zarządzanie jako sztuka .....                                                                        | 54 |
| Pytania .....                                                                                            | 55 |
| Literatura zalecana .....                                                                                | 55 |
| <b>Rozdział 5. Otoczenie</b> ( <i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i> ) .....                                        | 56 |
| 5.1. Otoczenie dalsze jako zbiór kontekstów zarządzania .....                                            | 56 |
| 5.2. Otoczenie bliższe jako zbiór kontekstów zarządzania .....                                           | 64 |
| 5.3. <i>Stakeholders</i> .....                                                                           | 68 |
| 5.4. Otoczenie a zachowania przedsiębiorców .....                                                        | 70 |
| Pytania .....                                                                                            | 72 |
| Literatura zalecana .....                                                                                | 72 |
| <b>Część trzecia – Zarządzanie jako sekwencja działań</b>                                                |    |
| <b>Rozdział 6. Planowanie</b> ( <i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i> ) .....                                       | 75 |
| 6.1. Planowanie – pojęcia podstawowe .....                                                               | 75 |
| 6.2. Procedura planowania .....                                                                          | 79 |
| 6.3. Warianty procedur planowania .....                                                                  | 80 |
| 6.4. Rodzaje planów .....                                                                                | 82 |
| 6.5. Patologie planowania .....                                                                          | 87 |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Pytania .....                                                                                     | 87         |
| Literatura zalecana.....                                                                          | 87         |
| <b>Rozdział 7. Organizowanie (Jerzy Niemczyk) .....</b>                                           | <b>88</b>  |
| 7.1 Pojęcie organizowania.....                                                                    | 88         |
| 7.2 Klasyczne podejście do organizowania .....                                                    | 89         |
| 7.2.1 Specjalizowanie.....                                                                        | 90         |
| 7.2.2 Koordynowanie.....                                                                          | 93         |
| 7.2.3 Formalizowanie .....                                                                        | 94         |
| 7.2.4 Klasyczne struktury organizacyjne.....                                                      | 97         |
| 7.2.5 Struktury procesowe.....                                                                    | 104        |
| 7.3 Elastyczne podejście do organizowania .....                                                   | 106        |
| 7.3.1 Aktywizowanie.....                                                                          | 107        |
| 7.3.2 Tworzenie potencjału kombinacyjnego.....                                                    | 108        |
| 7.3.3 Zapewnienie spójności .....                                                                 | 109        |
| 7.3.4 Struktury projektowe .....                                                                  | 111        |
| 7.3.5 Struktury sieciowe.....                                                                     | 114        |
| 7.3.6 Patologie procesów organizowania .....                                                      | 116        |
| Pytania .....                                                                                     | 117        |
| Literatura zalecana.....                                                                          | 117        |
| <b>Rozdział 8. Realizacja (Mieczysław Morawski).....</b>                                          | <b>118</b> |
| 8.1. Realizacja – pojęcia podstawowe .....                                                        | 118        |
| 8.2. Motywowanie w procesie zarządzania – zarządzanie ludźmi .....                                | 120        |
| 8.2.1. Podstawowe teorie motywowania .....                                                        | 120        |
| 8.2.2. Kierunki zmian w motywowaniu.....                                                          | 122        |
| 8.3. Organizacja przedsiębiorcza jako szczególna forma efektywnego<br>zarządzania zasobami.....   | 126        |
| 8.4. Działania ukierunkowane na uelastycznienie realizacji działań<br>– zarządzanie zmianami..... | 129        |
| 8.5. Działania promujące zespołowość – zarządzanie współpracą .....                               | 130        |
| Pytania .....                                                                                     | 133        |
| Literatura zalecana.....                                                                          | 133        |
| <b>Rozdział 9. Kontrolowanie (Ewa Stańczyk-Hugiet) .....</b>                                      | <b>134</b> |
| 9.1. Kontrolowanie – pojęcia podstawowe.....                                                      | 134        |
| 9.2. Proces i system kontroli.....                                                                | 135        |
| 9.3. Rodzaje kontroli.....                                                                        | 138        |
| 9.4. Uwarunkowania skutecznej kontroli .....                                                      | 140        |
| 9.5. Nieprawidłowości i problemy w procesie kontroli.....                                         | 141        |
| Pytania .....                                                                                     | 143        |
| Literatura zalecana.....                                                                          | 143        |
| <b>Część czwarta – Kompetencje w zarządzaniu</b>                                                  |            |
| <b>Rozdział 10. Kompetencje i role decyzyjne (Jerzy Niemczyk) .....</b>                           | <b>147</b> |
| 10.1. Przedsiębiorczy innowator.....                                                              | 147        |
| 10.2. Rozwiązujący problemy .....                                                                 | 150        |
| 10.3. Negocjator.....                                                                             | 152        |
| 10.4. Rozdzielający zasoby .....                                                                  | 154        |
| 10.5. Rozwiązujący konflikty.....                                                                 | 155        |
| Pytania .....                                                                                     | 158        |
| Literatura zalecana.....                                                                          | 158        |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 11. Kompetencje i role informacyjne</b> ( <i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i> ) .....    | 159 |
| 11.1. Uczestnik procesu komunikowania .....                                                 | 159 |
| 11.2. Uczestnik procesów przepływu wiedzy .....                                             | 169 |
| Pytania .....                                                                               | 171 |
| Literatura zalecana .....                                                                   | 172 |
| <b>Rozdział 12. Kompetencje i role interpersonalne</b> ( <i>Mieczysław Morawski</i> ) ..... | 173 |
| 12.1. Ewolucja w podejściu do pracowników .....                                             | 174 |
| 12.2. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi w klasycznym zarządzaniu .....                | 174 |
| 12.3. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi z perspektywy<br>zasobów ludzkich .....       | 178 |
| 12.4. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi z perspektywy kapitału<br>ludzkiego .....     | 179 |
| 12.5. Style kierowania .....                                                                | 182 |
| 12.6. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi – uwagi końcowe .....                         | 186 |
| Pytania .....                                                                               | 188 |
| Literatura zalecana .....                                                                   | 188 |
| <b>Część piąta – Instrumenty zarządzania</b>                                                |     |
| <b>Rozdział 13. Strategie zarządzania</b> ( <i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i> ) .....              | 191 |
| 13.1. Logika strategii zarządzania .....                                                    | 191 |
| 13.2. Rodzaje strategii .....                                                               | 194 |
| 13.3. Perspektywa rozwoju strategii zarządzania .....                                       | 200 |
| Pytania .....                                                                               | 202 |
| Literatura zalecana .....                                                                   | 202 |
| <b>Rozdział 14. Modele biznesowe</b> ( <i>Jerzy Niemczyk</i> ) .....                        | 203 |
| 14.1. Logika modeli biznesowych .....                                                       | 203 |
| 14.2. Składowe modeli biznesowych .....                                                     | 204 |
| 14.3. Rodzaje modeli biznesowych .....                                                      | 207 |
| 14.4. Perspektywa rozwoju modeli biznesowych .....                                          | 210 |
| Pytania .....                                                                               | 210 |
| Literatura zalecana .....                                                                   | 210 |
| <b>Rozdział 15. Metody zarządzania</b> ( <i>Mieczysław Morawski</i> ) .....                 | 211 |
| 15.1. Logika metody zarządzania .....                                                       | 211 |
| 15.2. Rodzaje metod zarządzania .....                                                       | 217 |
| 15.3. Zarządzanie przez cele .....                                                          | 222 |
| 15.4. Zarządzanie kompetencjami .....                                                       | 225 |
| 15.5. Perspektywa rozwoju metod zarządzania .....                                           | 229 |
| Pytania .....                                                                               | 229 |
| Literatura zalecana .....                                                                   | 230 |
| <b>Podsumowanie</b> ( <i>Kazimierz Perechuda</i> ) .....                                    | 231 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                                                   | 233 |
| <b>Słowniczek</b> .....                                                                     | 241 |
| <b>Indeks</b> .....                                                                         | 245 |



# Przedmowa

*Kazimierz Perechuda*

---

W obecnej sytuacji światowego kryzysu finansowo-gospodarczego oraz coraz bardziej irracjonalnych zachowań aktorów organizacyjnych: właścicieli kapitału, agentów, menedżerów i specjalistów wiedzy, nabywców oraz podmiotów zaangażowanych, istotnemu zachwianiu, jeśli nie destrukcji, ulega klasyczny paradygmat racjonalności gospodarowania. Stąd też „irracjonalna” gospodarka wymaga „irracjonalnych” paradygmatów w naukach ekonomicznych i w naukach o zarządzaniu.

Niniejsza książka sygnalizuje konieczność nowego spojrzenia oraz stosowania pozaklasycznych instrumentów zarządzania organizacjami gospodarczymi i pozagospodarczymi, znajdującymi się w stanie permanentnej nierównowagi, oraz kierowania aktorami organizacyjnymi.

Na klasyczne kanony zarządzania, stanowiące kompendium wiedzy w zakresie przedmiotu: „Podstawy organizacji i zarządzania”, wykładanego na wszystkich kierunkach studiów menedżerskich i ekonomicznych, nałożono nowoczesne optyki badawcze zarządzania wiedzą, kierowania profesjonalistami, sieciami i in.

Klasyczne podstawy organizacji i zarządzania powinny być ciągle uzupełniane o nowe metody zarządzania przedsiębiorstwem i techniki kierowania dynamicznymi zespołami specjalistów wiedzy, co wynika z dużej turbulencji otoczenia i wnętrza organizacji gospodarczej.

Inwestowanie w klientów wewnętrznych (pracowników firmy) staje się nawet ważniejsze od inwestycji w otoczenie. Doinwestowani specjaliści wytwarzają coraz lepsze produkty i usługi.

Współczesne organizacje są zmuszone ciągle wyrównywać stany nierównowagi z otoczeniem przez gromadzenie nadwyżek kapitału intelektualnego oraz własnej wiedzy korporacyjnej; życie na kredyt cudzej wiedzy, co ma niestety miejsce w Polsce, ma krótkie nogi i powoduje, przy niskim wskaźniku innowacji i wynalazczości, uzależnienie od zagranicznych korporacji, które w nowych krajach Unii Europejskiej lokują głównie funkcje produkcyjne, logistyczne i handlowe.

W powyższym kontekście klasyczne metody zarządzania firmą i oddziaływania na kadrę zawodzą, o czym świadczy niska konkurencyjność (konkurujemy wyłącznie tańszą siłą roboczą) firm małej i średniej wielkości.

W związku z małym potencjałem naukowo-badawczym, polskie przedsiębiorstwa powinny więcej inwestować w kapitał społeczny, relacyjny i strukturalny.

Zarządzanie organizacją przybiera coraz częściej charakter wyrównywania potencjałów energii i zasobów („wiedзовych”, kapitału intelektualnego, badawczego, wytwórczego, transformacyjnego i in.) między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Zmienia się również klasyczne rozumienie przywództwa i ról organizacyjnych, które stają się coraz bardziej odpersonalizowane i w większym stopniu zorientowane na aranżowanie przestrzeni niż kształtowanie człowieka.

Dramatycznie zmieniają się struktury organizacyjne od liniowych, funkcjonalnych, sztabowo-liniowych, macierzowych, zespołowych, projektowych, w kierunku sieciowych, wirtualnych, fraktalnych, procesowych i in.

Podejście zasobowe wolno, ale konsekwentnie ustępuje miejsca podejściu procesowemu, gdzie liczy się szybki transfer części, surowców, półproduktów, produktów, usług, danych, informacji, wiedzy, a nawet idei.

W dobie drgającej gospodarki, narastania sprzecznych zjawisk, zdarzeń, tendencji i procesów, pewnej rewitalizacji ulega podejście sytuacyjne, gdzie każdy byt samodzielnie kształtuje swoją przestrzeń gospodarowania.

Odchodzi do lamusa historii linearna ścieżka kariery zawodowej; wysokiej klasy specjaliści są lojalni w stosunku do samych siebie, a zewnętrzna motywacja jest zastępowana automotywacją w rozumieniu „pobierania i zawłaszczania” większych dawek wiedzy w poszczególnych organizacjach. Pojawia się kategoria lojalności sektorowej, czy też wręcz kastowej: *jestem lojalny w stosunku do zawodu, który wykonuję*, czyli lojalność obiektowo-podmiotowa zastępowana jest lojalnością przedmiotowo-obszarową.

Coraz większa jest opłacalność inwestycji w wiedzę i kapitał intelektualny (zasoby niematerialne), natomiast inwestycje w zasoby materialne notują coraz niższe stopy zwrotu.

Wiedza i informacja stają się głównym produktem już nie tylko firm z sektora ICT; praktycznie cena wyrobu czy też usługi jest ściśle powiązana z zawartością wiedzy korporacyjnej w produktach finalnych przedsiębiorstw. Istotne jest tu wytwarzanie własnej wiedzy i jej szybka sprzedaż, ponieważ nawet najnowsza wiedza szybko się starzeje. Przedsiębiorstwa będące liderami w swoich sektorach wydają coraz więcej pieniędzy na różne instrumenty organizacyjnego uczenia się, permanentnie pomnażającego zasoby wiedzy korporacyjnej oraz wiedzy indywidualnej aktorów organizacyjnych.

Kultura organizacji jest traktowana jako jeden z podstawowych zasobów niematerialnych, mimo że jej identyfikacja i doskonalenie np. w firmach internetowych są wysoce utrudnione, co owocuje powstaniem nowych zjawiskami zwanego „samotnością w sieci”.

Coraz większego znaczenia nabierają takie kategorie, jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oraz jego wizerunek, które stanowią miękkie instrumenty uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

W aspekcie strategicznym, w procesie znacznego skrócenia horyzontu planowania strategicznego, przedsiębiorstwa coraz częściej orientują się na wychwytywanie okazji.

Również klasycznie rozumiana przedsiębiorczość zorientowana na otoczenie ustępuje miejsca przedsiębiorczości organizacyjnej aranżującej „wewnętrzne” potencjały firmy.

W naukach zarządzania pojawiły się też zupełnie nowe instrumenty zarządzania łańcuchem (siecią) wartości, czy też poszerzania i rozciągania łańcuchów wiedzy migrujących do klienta, który coraz częściej jest włączany w struktury i procesy wewnętrzne korporacji (np. edukacja klienta).

Identyfikowanie aktualnej fazy w cyklu życia organizacji jest coraz trudniejsze, co oznacza, że powinniśmy badać cykl życia sieci, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Wyżej wymienione paradygmaty, oglądy, spojrzenia, podejścia, konteksty, koncepcje, instrumenty i kategorie stanowią nowoczesną nakładkę na prezentowaną Czytelnikowi „anatomię organizacji”, która wypełnia ramy programu nauczania przedmiotu: „Nauka zarządzania” na studiach biznesowych. Niniejsza książka pozwoli również odświeżyć wytrawnym menedżerom poglądy na istnienie, trwanie i rozwój współczesnych organizacji.



Część pierwsza

---

# Kierownik i menedżer



[Kup książkę](#)



# Rozdział 1

## Kierowanie

---

Mieczysław Morawski

---

### *Podstawowe pojęcia*

• *kierowanie* • *praca kierownicza* • *praca menedżera* • *predyspozycje kierownicze* • *profesjonalne kierowanie*

Kierowanie i zarządzanie to pojęcia kojarzące się zazwyczaj z działaniem, schematem postępowania, procesem, czymś co ma charakter dynamiczny, aktywny, dziejący się w czasie. Istota tych pojęć wydaje się powszechnie rozumiana. Intuicyjnie bowiem się domyślamy, co oznacza być kierowanym, kierować innymi, zarządzać przedsiębiorstwem lub innego rodzaju instytucją.

Stosunkowo łatwa, na wysokim poziomie ogólności, możliwość identyfikacji treści zjawisk, wyrażanych przez terminy kierowanie, zarządzanie, prowadzi niekiedy do błędnych wniosków. Może się bowiem wydawać, że skoro tak łatwo ustalić opisywane przez te pojęcia procesy, zjawiska i zdarzenia, to równie proste jest ich praktykowanie. Rozumując w ten sposób, kierowanie ludźmi to suma prostych czynności: wydawanie poleceń, podejmowanie decyzji, kontrola efektów pracy, egzekwowanie poleceń, korygowanie błędów podwładnych, zachęcanie, a częściej zmuszanie do realizacji ustalonych zadań. Tak elementarne czynności nie wymagają ani specjalnego przygotowania, ani konkretnej wiedzy i umiejętności. Wobec tego każdy losowo wybrany człowiek potrafi zapanować nad grupą ludzi, decydując o ich postępowaniu, zmuszając do wspólnego wysiłku i w ostateczności osiągając zamierzone cele. Taki sposób myślenia prowadzi do wniosku, że opanowanie prawideł kierowania czy zarządzania nie wymaga żadnego przygotowania, żadnego uprzedniego wysiłku edukacyjnego, wystarczy jedynie chęć i dobra wola kandydata na menedżera, a efekty przyjdą same. Przez wiele lat takie właśnie poglądy dominowały. Zarządzania uczono się metodą prób i błędów na stanowisku pracy, w trakcie wykonywania funkcji kierowniczych.

Nie bez racji twierdzi się, że zarządzanie stało się największą innowacją XX w., dzięki której dokonał się błyskawiczny rozwój ekonomiczny Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i niektórych państw Dalekiego Wschodu. Obecnie, po stu

latach wdrażania zarządzania opartego na podstawach naukowo-empirycznych, prawdziwe jest stwierdzenie, że nie ma krajów biednych i bogatych, są tylko lepiej lub gorzej zarządzane. Zasoby: surowce mineralne, ziemia, lasy, akweny – nawet w największej obfitości – jeśli są nieefektywnie wykorzystywane, tracą na znaczeniu i nie tworzą bogactwa narodów.



**Profesjonalne kierowanie<sup>1</sup> oznacza pierwszeństwo reguł postępowania opartych na racjonalnych kryteriach, zastępowanie działań chaotycznych, przypadkowych, życzeniowych i nieplanowych działaniami logicznymi, popartymi wiedzą i doświadczeniem.**

Racjonalność to świadomość celu, priorytetów, metod postępowania, harmonogramu terminów i zadań, bilansu nakładów i efektów. Liczą się cele, plan ich realizacji; koszty pozyskania zasobów, sposób ich pozyskania; organizacja działań; efektywność wykorzystania ludzi, maszyn i dostępnej infrastruktury.

Warto w tym miejscu przytoczyć pierwotne rozumienie **kierowania** w polskiej literaturze przedmiotu. Stało się ono, wraz z upływem lat, punktem wyjścia do tworzenia rozwiniętych koncepcji menedżerskich, opartych na takich kategoriach, jak: zarządzanie przedsiębiorstwem, funkcje i role menedżera, kierowanie ludźmi na płaszczyźnie interpersonalnej, style przewodzenia, liderzy w zespołach itd.



**Przez kierowanie w znaczeniu ogólnym rozumiemy działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje. Przez kierowanie w węższym znaczeniu, ściślej kierowanie ludźmi, rozumiemy zaś (w organizacji formalnej) działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywamy przewodzeniem lub przywództwem [Zieleniewski, 1981, s. 451].**

Zarządzanie firmą i kierowanie ludźmi wymaga specjalnej wiedzy i umiejętności, które posiadać można jedynie przez odpowiednie kształcenie. Tak jak w medycynie i w innych naukach o charakterze utylitarnym, również w naukach o zarządzaniu zasoby naukowej wiedzy teoretycznej są przetwarzane w zasoby wiedzy praktycznej. Bez wiedzy teoretycznej wiedza praktyczna byłaby bardzo splotona, powierzchowna [Sudoł, 2007, s. 6]. Kierownik korzystający tylko z doświadczenia – zdobytej praktyki – wciąż odwoływałby się do tych samych rozwiązań, sprawdzonych we wcześniejszych sytuacjach, lecz nieadekwatnych do nowych

<sup>1</sup> W drugiej części niniejszej książki zostaną przedstawione podstawowe różnice między kierowaniem, zarządzaniem, przewodzeniem i administrowaniem. W tym miejscu pojęcie **kierowanie** ma znaczenie pierwotne i wiodące w stosunku do innych wymienionych pojęć, tzn. zarządzanie, przewodzenie czy administrowanie są szczególnymi przypadkami kierowania.

okoliczności. W świecie galopujących zmian, szybko wyczerpałyby się możliwości wykorzystywania rutynowych, niemodyfikowanych i unowocześnianych koncepcji i metod do rozwiązywania problemów organizacyjno-zarządczych.

W dzisiejszym społeczeństwie od osób wykonujących swój zawód wymaga się profesjonalizmu<sup>2</sup>. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z lekarzem, prawnikiem, nauczycielem, handlowcem czy taksówkarzem, oczekujemy biegłego wykonywania przypisanych do danej roli czynności, znajomości odpowiednich faktów, informacji, zasad i procedur postępowania; wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce, gdy trzeba rozwiązać problem, usunąć przeszkody, zastosować najlepsze metody.

Amatorzy polegający jedynie na intuicji i wewnętrznej motywacji, osoby ledwie przyuczone i wykonujące swoje obowiązki ze zmiennym szczęściem, częściej źle niż dobrze, pracownicy bez kwalifikacji zawodowych potwierdzonych dyplomami i doświadczenia popartego sukcesami, czyli ludzie nieprzygotowani w stopniu dostatecznym do wykonywania zawodu, są obecnie anachronizmem. Rosnące wymagania odbiorców towarów i usług, olbrzymia konkurencja, szybki postęp niemal w każdej dziedzinie życia implikują wysokie standardy wykonywanej pracy, niezależnie od odgrywanej roli, pełnionej funkcji oraz wykonywanych zadań. Jakość, szybkość, elastyczność, adaptacyjność, kreatywność są podstawowymi kryteriami oceny każdego pracownika. Są one potwierdzeniem oczekiwanych kompetencji i dają gwarancję zysków, niskich kosztów, dobrej reputacji i satysfakcji klientów. Żadna firma nie może sobie pozwolić na zatrudnienie w swoim zespole pracowników „niewiedzy”: przypadkowych, niedouczonej, nieudolnych, niechętnych do poprawy i uzupełnienia wiadomości i umiejętności.

Takie same reguły rządzi światem kierowników, menedżerów, przełożonych i zwierzchników. Z tym, że wymagania wobec kierowników są jeszcze wyższe niż w stosunku do przedstawicieli innych profesji. Nie wystarczy wydawać polecenia i sprawdzać (kontrolować) ich wykonanie. Trzeba znać i stosować w praktyce – często bardzo złożone, skomplikowane i wymagające pogłębionej wiedzy menedżerskiej – metody i techniki dotyczące różnorodnych spraw z zakresu produkcji, zaopatrzenia, marketingu, sprzedaży, finansów i zasobów ludzkich. Przypomina się, że *„zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność zadecyduje w nadchodzących latach o przyszłości (...) wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania. (...) pozycja lidera przypadnie temu krajowi, którego menedżerowie najpełniej zrozumieją zarządzanie i najpełniej będą je praktykowali”* [Drucker, 2005, s. 21 i 51].



**Do pracy kierowniczej wymagane są bardzo konkretne predyspozycje. Potrzebni są ludzie, którzy potrafią połączyć ludzką energię, dostępne zasoby oraz istniejące rozwiązania techniczne i technologiczne w jedną spójną, zorganizowaną całość, funkcjonującą na rzecz efektywnych rezultatów.**

<sup>2</sup> Szerzej na temat zarządzania profesjonalistami w społeczeństwie wiedzy zob.: Morawski [2009].

Od osób, które pretendują do roli kierownika, oczekuje się, że potrafią:

- osiągnąć i pomnożyć uzyskane rezultaty przez stworzenie systemu zarządzania, utrwalającego procedury, procesy i zasady produkcji, sprzedaży czy logistyki,
- wdrożyć modele, metody i techniki pomocne w codziennym zarządzaniu,
- doskonalić i rozwijać wypracowane sposoby postępowania, ale są również otwarci na nowe metody i narzędzia w pracy menedżera.

P.F. Drucker stwierdził, że muszą „być ludzie, którzy odpowiadają za misję organizacji, jej ducha, jej zadania i jej wyniki. Musi być dyrygent, który pilnuje nutowego zapisu. Muszą być ludzie, którzy skoncentrowani są na organizacji misji, którzy ustalają strategię dla realizacji i określają, czym są wyniki” [Drucker, 1999, s. 52].

### Przykład

W Volkswagencie, jednej z najlepiej zorganizowanych korporacji na świecie, profil menedżera jest bardzo precyzyjnie określony i następnie procesy związane z rekrutacją, rozwojem i szkoleniami, ocenami i awansami są dostosowane do tego profilu. Składa się on z czterech podstawowych elementów, obejmujących z kolei szczegółowe wymagania stawiane menedżerom w tej firmie. Analiza ich treści pozwala na sformułowanie wniosków dotyczących istoty pracy menedżera w nowoczesnym przedsiębiorstwie:

1. Kompetencje społeczne:
  - a) udziela się aktywnie w zespołach poprzez dialog i współpracę,
  - b) aktywnie przekazuje innym swoją wiedzę i doświadczenie,
  - c) konstruktywnie rozwiązuje konflikty,
  - d) buduje klimat zaufania i szacunku.
2. Fachowiec:
  - a) posiada kompetencje fachowe,
  - b) jest gotowy i zdolny wdrażać się w nowe obszary zadań,
  - c) jest dociekliwy i wdraża własne idee oraz działania,
  - d) wykazuje zdolność i gotowość do uczenia się,
  - e) dba o jakość w procesach, a także produktów i wykonywanych usług.
3. Przedsiębiorca:
  - a) podporządkowuje własną aktywność sukcesowi firmy,
  - b) posiada duże poczucie odpowiedzialności,
  - c) myśli zgodnie z zasadami ekonomicznymi,
  - d) jest zorientowany na wynik i klienta,
  - e) ustala standardy jakości.
4. Osobowość:
  - a) z zaangażowaniem wykonuje zadania,
  - b) posiada umiejętność konstruktywnej krytyki i kulturę rozwiązywania konfliktów,
  - c) ma odwagę cywilną, działa według zasady *fair play*,
  - d) posiada umiejętność samooceny i samorozwoju w dialogu z partnerami i pracownikami,
  - e) identyfikuje się z przedsiębiorstwem, jest lojalny.

Źródło: *Polityka personalna Volkswagen Motor Polska*, 2008, s. 9.

Znaczenie **pracy kierowniczej** rośnie, gdyż wyniki pracy przedsiębiorstwa zależą nie tylko od bezpośredniego wkładu pracy poszczególnych wykonawców, ale także od harmonijnego współdziałania poszczególnych komórek, których zadania wykonawcze stanowią części zadania organizacji jako całości. Kompetencje w zakresie efektywnego oddziaływania i uzyskiwania spodziewanych rezultatów w pracy z ludźmi i przez ludzi należą obecnie do najbardziej cennych i cenionych atrybutów pracowników we wszystkich sferach aktywności (biznes, polityka, media, sport, rozrywka i in.). Znaczenie menedżerów jest kluczowe we współczesnym świecie, w którym zdecydowana większość rezultatów jest osiągnięta w zorganizowanych zbiorowościach ludzi – zespołach projektowych, przedsiębiorstwach, instytucjach i korporacjach.

Trzeba zarazem pamiętać, że obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, praca menedżera polega na kierowaniu ludźmi o wysokich kwalifikacjach, zespołami specjalistów tworzącymi nowe produkty i technologie, zarządzaniu globalnymi organizacjami czy firmami profesjonalnych usług<sup>3</sup>.

Wymaga to zdobycia wiedzy i umiejętności bardzo specyficznych, konkretnych i użytecznych. Ponadto, pozyskana wiedza i umiejętności szybko się starzeją, tylko część wiadomości zachowuje aktualność w dłuższym czasie, a tylko niektóre poznane rozwiązania, reguły i zasady postępowania mają charakter uniwersalny i ponadczasowy. A zatem kierowanie (zarządzanie) oznacza konieczność ciągłej edukacji, uzupełniania i odświeżania posiadanych kwalifikacji. Pod tym względem kierownik musi być przykładem dla innych, wszelkie bowiem słabości i niemoc intelektualna wynikająca z braku aktualnej wiedzy o sposobach działania i metod rozwiązywania problemów szybko przyniosą negatywne rezultaty. Konsekwencje dotyczyć będą nie tylko kierownika, ale całego jego zespołu i innych, powiązanych z nim, członków danej organizacji.

Kierowanie oznacza odpowiedzialność nie tylko za siebie. Skutki nietrafnych, nieprzemyślanych i opartych na niewłaściwych informacjach i błędnych przesłankach decyzji są odczuwalne przez innych współpracowników i całe przedsiębiorstwo. Pomyłki skutkują zwolnieniami pracowników, zamykaniem nierentownych działów i fabryk, a czasem bankructwem całego przedsiębiorstwa. Nawet jeśli firma przetrwa, następstwa błędów rosną lawinowo. Spada sprzedaż, klienci odchodzą do konkurencji, dostawcy i kooperanci szukają powodów do zerwania kontraktów i unieważnienia umów, organy administracyjno-regulacyjne uruchamiają procesy kontrolno-skarbowe, opinia publiczna, pod wpływem otrzymywanych informacji i dziennikarskich interpretacji, wyraża oburzenie i piętnuje niewłaściwe, nieetyczne praktyki. Uczenie się zarządzania od podstaw dopiero na stanowisku dyrektora czy kierownika niższego szczebla, pod ciągłą presją konkurencji, klientów, instytucji i społeczności zewnętrznych jest obecnie nie do przyjęcia. W warunkach globalnego biznesu i globalnej konkurencji żadna firma, rywalizując o względy klientów z najlepszymi przedsiębiorstwami na świecie, nie może pozwolić sobie na ewidentne błędy, wynikające z niewiedzy menedże-

---

<sup>3</sup> Współczesne kierowanie (zarządzanie) to przede wszystkim współpraca i codzienne współdziałanie ze specjalistami, ludźmi mającymi fachowe przygotowanie i odpowiednie kwalifikacje zawodowe poparte zawodowymi uprawnieniami i bogatą praktyką.