



Złożenie pracy online:
2019-09-18 23:03:46
Kod pracy:
7475/36614/CloudA

Sebastian Klimowicz
(nr albumu: 23345)

Praca magisterska

Funkcja menedżera a style kierowania na przykładzie firmy Credit Agricole Bank Polska S.A.

**The function of manager and management styles is based on
the example of Credit Agricole Bank Polska S. A.**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr hab. Jadwiga Lizak

Za inspirację, wyrozumiałość oraz pomoc przy realizacji tej pracy pragnę złożyć serdecznie podziękowania mojej Pani promotor, dr hab. Jadwidze Lizak.



Streszczenie

Celem niniejszej pracy dyplomowej było przedstawienie roli współczesnego menedżera oraz jego skuteczności opartej o właściwy dobór stylów zarządzania w modelu sytuacyjnym Blancharda. Badania przeprowadzono na przykładzie osób zatrudnionych na stanowiskach Dyrektorów Placówek Bankowych w Credit Agricole Bank Polska S.A. Rozważania opierały się o trzy główne hipotezy:

- efektywność menedżera nie zależy tylko od stylu kierowania zespołem, jaki stosuje w swojej pracy, ale również od poziomu świadomości biznesowej pracowników, którymi zarządza,
- skuteczność menedżera jest wypadkową nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale również intuicji, którą kieruje się w podejmowaniu decyzji,
- kierowanie zespołem oparte na modelu Blancharda jest wystarczającą koncepcją pozwalającą osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak Bank.

Praca została podzielona na pięć rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono rys historyczny, kluczowe pojęcia oraz ewolucję poglądów na temat zarządzania. Drugi rozdział zawiera szczegółową analizę pojęcia „menedżer” oraz pełny opis ról, jakie ten pełni w organizacji, z podziałem na cechy charakteru i umiejętności, jakie powinna posiadać osoba sprawująca funkcje kierownicze. W trzecim rozdziale zostały przedstawione style kierowania stosowane przez menedżerów, wraz z opisem technik kierowania ludźmi. Czwarty rozdział zawiera metodologiczne podstawy pracy, w trakcie której przebadano 32 Dyrektorów Placówek Bankowych. W rozdziale piątym zaprezentowano graficzną analizę danych oraz wnioski z badań.

Słowa kluczowe

Zarządzanie, Przywództwo, Menedżer, Lider, Style kierowania, Bank.



Abstract

The purpose of this study was to present the role of a contemporary manager and his effectiveness based on the proper selection of management styles in Blanchard's situational model. The research was conducted on the example of people employed as Bank Branch Directors at Credit Agricole Bank Polska S. A. The study was carried out on the basis of three main hypotheses:

- the effectiveness of a manager does not only depend on the style of team leadership he or she uses in his or her work, but also on the level of business awareness of the employees he or she manages,
- the effectiveness of a manager is a result of not only knowledge and experience, but also intuition,
- team management based on the Blanchard model is a sufficient concept to achieve success in such a large organization as the Bank.

The work has been divided into five chapters. The first chapter presents the historical background, key concepts and evolution of management views. The second chapter contains a detailed analysis of the concept of the definition of the word “manager” and a full description of his or her roles in the organisation, distinguishing between character traits and skills that should be possessed by a person holding managerial positions. In the third chapter, the management styles used by managers are presented, along with a description of the management techniques. The fourth chapter contains the methodological basis of the work, during which 32 Bank Branch Directors were examined. The fifth chapter presents a graphical analysis of data and conclusions from the research.

Keywords

Management, Leadership, Manager, Leader, Management styles, Bank



Spis treści

Wstęp	2
Rozdział 1. Kierowanie zasobami ludzkimi	4
1.1. Rys historyczny	4
1.2. Pojęcia związane z procesami kierowania	11
1.3. Ewolucja poglądów na temat zarządzania zasobami ludzkimi	18
Rozdział 2. Rola i znaczenie menedżera w kierowaniu organizacją	38
2.1. Pojęcie menedżera w organizacji	38
2.2. Funkcje realizowane przez menedżera	40
2.3. Rola menedżera w organizacji	45
2.4. Cechy i umiejętności menedżera	49
2.5. Rodzaje menedżerów i ich charakterystyka	56
Rozdział 3. Style kierowania stosowane przez menedżerów	59
3.1. Style kierowania ludźmi	59
3.2. Typologia stylów kierowania	63
3.3. Techniki kierowania pracownikami	79
3.4. Menedżer jako przywódca	86
Rozdział 4. Metodologia badań własnych	92
4.1. Cel, zakres i metoda pracy	92
4.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa Credit Agricole Bank Polska S.A. - obiektu badań	93
4.2.1. Geneza i historia przedsiębiorstwa	93
4.2.2. Zakres działalności	96
4.2.3. Struktura i zatrudnienie	103
4.3. Środowisko badawcze	104
Rozdział 5. Opinia menedżerów Credit Agricole S.A. na temat zarządzania firmą i modelu zarządzania sytuacyjnego. Badania własne	113
5.1. Analiza danych	113
5.2. Wnioski z badań	142
Zakończenie	145
Spis literatury	147
Spis rysunków	153
Spis tabel	154
Spis wykresów	155
Załączniki	157



Wstęp

Funkcja kierowania jest określana w literaturze na podstawie czterech obszarów: planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania. Podstawową rolą menedżera w organizacji jest postępowanie w taki sposób, aby postawa i działania jego podwładnych pozwalały osiągnąć określony cel, umożliwiając odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo, w której pracują. Menedżer ma być skuteczny, ponieważ skuteczność w kierowaniu zespołem przekłada się na wynik finansowy firmy.

Czy jednak w obliczu burzliwych przemian gospodarczych, zmiany mentalności pracowników oraz ewolucji systemów organizacyjnych, stawiających na rozwój i samodzielność jednostek, skuteczność jest rozumiana tak samo jak jeszcze 5 lub 10 lat temu? Czy menedżer to jeszcze kierownik czy może już przywódca, a może partner w biznesie?

Aby organizacja osiągnęła sukces, niezbędna jest wspólnota interesów pracownika i pracodawcy. Czy jednak stosowanie nowego stylu kierowania, w którym człowiek to nie tylko pracownik, a bardziej partner w biznesie, wystarczy? Czy zastąpienie procesu kierowania, opartego na wykonywaniu poleceń, rozliczaniu i monitorowaniu, przywództwem to dobra droga w coraz to bardziej wymagającym rynku bankowości, w którym przetrwają najsilniejsi? Czy każdy menedżer powinien wypracować swój własny styl kierowania ludźmi, oparty o poziom swoich kompetencji, a także o poziom dojrzałości pracowników do samodzielnego działania, czy też standaryzacja procesu powinna być taka sama dla wszystkich? To tylko niektóre pytania, na jakie postaram się odpowiedzieć w mojej pracy.

Moim celem było dokonanie oceny wizji firmy Credit Agricole Bank Polska S.A. związanej z rolą współczesnego menedżera oraz jego skuteczności opartej o dobór stylów zarządzania w modelu Blancharda. Swoje rozważania opierałem o trzy podstawowe hipotezy:

- Efektywność menedżera nie zależy tylko od stylu kierowania zespołem, jaki stosuje w swojej pracy, ale również od poziomu świadomości biznesowej pracowników, którymi zarządza.
- Skuteczność menedżera jest wypadkową nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale również intuicji, którą kieruje się w podejmowaniu decyzji
- Kierowanie zespołem oparte na modelu Blancharda jest wystarczającą koncepcją pozwalającą osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak Bank.



Aby osiągnąć cel pracy, w części teoretycznej dokonałem analizy informacji dostępnych w literaturze naukowej, czasopiśmie branżowych oraz materiałach dostępnych na stronach internetowych. W części empirycznej posłużyłem się wiedzą praktyczną, jaką zdobyłem podczas pracy na stanowisku Dyrektora Placówki Bankowej w Credit Agricole Bank Polska S.A. oraz danymi uzyskanymi metodą badań sondażowych, z narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza ankiety.



Rozdział 1.

Kierowanie zasobami ludzkimi

1.1. Rys historyczny

Gospodarka światowa na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat przeszła znaczącą transformację, która jest szczególnie widoczna w sferze funkcji personalnych. W wyniku przeobrażenia zmienił się sposób postrzegania ludzkich umiejętności wykorzystywanych w procesie pracy.

Obecnie, rola człowieka w organizacji utożsamiana jest z jej kapitałem oraz zasobami. Nie tak dawno, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi było powszechnie nazywane „zarządzaniem personelem”, jednak kierunek postrzegania z nim związany w dużej mierze zawężał się do standardowych obszarów, takich jak: rekrutacja, planowanie pracy, system wynagradzania czy też funkcjonowanie związków zawodowych.

Sam termin nie jest jednak czymś nowym i nieznanym, ponieważ wpływ ludzkich umiejętności potrzebnych do wykonywania określonej pracy był już znany w starożytności, jednak nie stanowił obszaru zainteresowania nauki. Pierwsze koncepcje, zbliżone do obecnego poglądu na pojęcie kapitału ludzkiego, możemy znaleźć wśród ekonomistów klasycznych, mimo że ich główne zainteresowania były związane z rolą funkcji kwalifikacji wśród czynników wzrostu gospodarczego¹. Czynniki ludzki w tym okresie był najczęściej powiązany z siłą roboczą, ponieważ wskazywał on na obszar związany z produkcją w kontekście ilościowym, do której to produkcji niezbędny stawał się wysiłek fizyczny. Rozróżnienie kwalifikacji pojawiło się w momencie, gdy ekonomiści dostrzegli potęgę ludzkiego umysłu, co miało miejsce w okresie oświecenia. Wielu ówczesnych ekonomistów zwróciło uwagę, że w handlu główną rolę odgrywały umiejętności umysłowe, a siła fizyczna była po części materia zbędną.

Według Wiliama Petty „siła produkcyjna zawarta w społeczeństwie jest ważniejsza od siły produkcyjnej ziemi i kapitału razem wziętych. Podstawowe znaczenie mają kwalifikacje wytwórców”². Podczas badań, które przeprowadził w XVII w Anglii, stwierdził, że najważniejszą wartością jest kapitał ludzki, który przewyższa o 70% wkład rzeczowy. Wycenił również pojedynczą wartość każdego mieszkańca i udowodnił, że emigracja ludzi wykształconych przynosi gospodarce straty.

¹ Z. Czajka, *Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 19.

² W. Petty, *Essays on Mankind and Political Arithmetic*, Ulan Press 2012, s. 19.



Jednym z pierwszych badaczy, którzy użyli pojęcia „zasoby” i „kapitał”, był Adam Smith. Jego zdaniem kapitał ludzki to pożyteczne umiejętności nabyte przez społeczeństwo w trakcie kształcenia³. Uważał, że różnice związane ze sposobem wykonywania pracy przez pracowników, którzy różnią się poziomem wykształcenia i kompetencji, powinny być widoczne w wysokości wynagrodzenia, które jest adekwatne do uzyskanych przez pracownika efektów, jak również do kosztów, które dana osoba poniosła, nabywając te umiejętności. Autor w swoich rozważaniach podkreślał, że wynagrodzenie w zawodach o ponadprzeciętnym prestiżu społecznym, do których możemy zaliczyć lekarzy, prawników czy sędziów, powinno odpowiadać zajmowanej przez nich pozycji społecznej.

A. Smith był przekonany, że zwrot kosztów, które zostały przez pracowników zainwestowane w procesie kształcenia się do zawodu, powinien zostać zrekompensowany w jak najkrótszym możliwym czasie. Jego zdaniem, wydatki przeznaczone na kształcenie powinny być zaliczane do kapitału firmy na równi ze środkami trwałymi, takimi jak maszyny. Kształcenie pracowników powinno być traktowane jako inwestycja i być na równi z nakładem angażowanym w kapitał materialny. Ten szkocki myśliciel i filozof zwracał uwagę na fakt, że za kształcenie społeczeństwa powinno być odpowiedzialne państwo, gdyż nabyte umiejętności nie są tylko i wyłącznie własnością danej osoby, ale również częścią dorobku społeczeństwa, w której ta funkcjonuje.

John Stuart Mill to kolejny angielski filozof, politolog i ekonomista, który szczególną uwagę zwracał na rolę wykształcenia, które przekłada się na rozwój ekonomiczny i gospodarczy kraju. Jego zdaniem, efektywność produkcji była bardziej skorelowana z czynnikiem ludzkim niż warunkami pracy. W swoim dziele System logiki dedukcyjnej i indukcyjnej (System of Logic, Ratiocinative and Inductive) przekonywał, że poziom produktywności zależy od zręczności i wiedzy, a wyższe wynagrodzenie uzyskują pracownicy o wyższym kompetencjach. Jego zdaniem, podobnie jak A. Smitha, wydatki na wykształcenie są inwestycją, która wpływa na rozwój całego państwa⁴.

W bardzo podobnym tonie wypowiadał się David Ricardo – angielski ekonomista, zaliczany do grona klasyków ekonomii. W dziele pod tytułem Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania próbował udowodnić, że poziom trudności wykonywanej czynności (pracy) ma wprost proporcjonalny wpływ na wartość produktu. Według niego „choć jednak praca stanowi rzeczywisty miernik wartości zamiennej wszelkich dóbr, wszelako nie według niej

³ A. Smith, Bogactwo narodów, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009, s. 53.

⁴ J. S. Mill, System logiki dedukcyjnej i indukcyjnej, przeł. Cz. Znamierowski, Warszawa 1962, s. 18.



szacujemy zazwyczaj ich wartość. Częstokroć trudno ustalić stosunek między dwiema różnymi ilościami pracy. Sam czas, spędzony przy dwóch różnych rodzajach pracy, nie zawsze wystarcza do określenia tego stosunku. Trzeba również uwzględnić różny stopień ponoszonego przy tym trudu i zastosowanych uzdolnień. Jedna godzina ciężkiej jakiejś roboty zawierać może więcej pracy niż dwie godziny lekkiego zatrudnienia...”⁵. Ricardo w swych rozważaniach poszedł o krok dalej od Smitha. Uważał, że ceny dobra odzwierciedlają związane z nim koszty produkcji, co czyni je cenami naturalnymi. Te, z reguły, oznaczają koszty pracy wynikające z zatrudnienia personelu. Przyjęcie takiej zasady za stan faktyczny oznacza, że płace utrzymywane są na najniższym możliwym pułapie, czyli takim, który daje możliwość utrzymania minimalnego poziomu egzystencji. Według tej teorii, Ricardo określił minimum socjalne, które pozwalało pracownikowi przetrwać w otaczającym go środowisku i egzystować w społeczeństwie.

Na rolę wykształcenia w rozwoju gospodarczym zwracał również uwagę Karol Marks. Część swych rozważań poświęcił korelacji między kwalifikacjami pracownika i wartością wykonywanej przez niego pracy. Jego opinia jest zbieżna ze spostrzeżeniami Smitha oraz Ricarda. Popiera ideę, która głosi, że praca wykwalifikowana generuje wyższą wagę wartości społecznych. Jest to spowodowane dodatkowym nakładem pracy, który wymaga zdobycia określonych kwalifikacji.

Powyższa analiza utwierdza w przekonaniu, że badacze i filozofowie klasyczni doceniali wartość wiedzy i umiejętności, mimo że nie mówili wprost o kapitale ludzkim. Ich zdaniem, wzrost bogactwa kraju, a tym samym możliwość uzyskania przewagi nad innymi państwami, był powiązany z wiedzą i kompetencjami, jakie posiadało społeczeństwo. Ich zdaniem, obowiązek kształcenia leży po stronie państwa, a nie pojedynczej jednostki. Nie zmienia to jednak faktu, że w ubiegłych stuleciach kompetencje nie były doceniane przez właścicieli ówczesnych przedsiębiorstw. Mimo że przez cały XIX wiek ekonomiści wyraźnie podkreślali wartość wiedzy i kwalifikacji, przeważał pogląd, że najbardziej istotnym elementem w przedsiębiorstwie jest praca fizyczna. To robotnik miał wpływ na wielkość produkcji, która generowała firmie dochód. Jego praca polegała na wykonywaniu określonych czynności, a nie na tworzeniu innowacji czy udoskonalaniu bieżącego procesu. Głównym obszarem zainteresowania właścicieli firm w ówczesnym czasie była organizacja pracy oraz skuteczne formy motywowania pracowników.

⁵ D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i podatkowania*, przeł. Dr. M. Bornstein-Łychowska, wydanie drugie przejrzone i poprawione, wyd. Druk. W.Ł. Anczyca i Spółki, Kraków 1929, s. 21.



Myśliciele okresu klasycznego dostrzegali ekonomiczne aspekty życia obywatela, które w ówczesnej gospodarce były pomijane. Ich głównym celem było ukazanie rządzącym, że poziom kompetencji jest kluczowy nie tylko dla organizacji wewnętrznych, takich jak firmy, ale również dla całego państwa. Ekonomiści, którzy zajmowali się tematyką kapitału ludzkiego, w XX wieku zwracają baczniejszą uwagę na aspekt inwestowania w człowieka, dzięki któremu następuje postęp techniczny oraz wzrost gospodarczy.

Pierwszym badaczem, który analizował temat pracy i zarządzania, był Frederick Winslow Taylor – amerykański inżynier, jeden z głównych przedstawicieli nurtu inżynierskiego (industrial engineering) w nauce organizacji i zarządzania⁶. W książce pod tytułem Zasady naukowego zarządzania zidentyfikował i przedstawił podstawowe czynniki powodujące niską wydajność robotników.

Podjęty przez niego problem kontynuował Edward Deming, jego zdaniem kluczowe było skupienie się na wyselekcjonowanych celach jakościowych. Deming stał się autorem 14 zasad związanych z HRM, które zakładały między innymi eliminację strachu generowanego przez szefów na podwładnych w miejscu pracy⁷. Motorem napędowym tych badań była sytuacja, jaka miała miejsce w gospodarce USA na początku lat XX. Wydajność pracy robotników fizycznych stała się problemem, który wymuszał na osobach zarządzających przedsiębiorstwami poszukiwanie usprawnień procesów produkcyjnych. Taylor był autorem licznych innowacji związanych z formą projektowania stanowisk pracy i sposobów szkolenia pracowników. Był autorem tezy, że wzrost możliwości produkcyjnych nie jest związany ze wzrostem nakładu pracy robotnika, a lepszym przygotowaniem stanowiska, kwalifikacjami pracownika i poziomem jego motywacji.

Rozwój techniki oraz nowych technologii generował zapotrzebowanie na coraz bardziej wykwalifikowanych pracowników. Wzrost konkurencji, a także obniżenie kosztów produkcji spowodowały wzrost zainteresowania obszarem wykształcenia pracowników w latach 20. i 30. XX wieku. Ekonomiści, którzy w ówczesnym czasie prowadzili badania związane ze wzrostem produktywności, stwierdzili, że większy wpływ na rozwój gospodarki mają kwalifikacje pracowników, a nie poziom nakładów finansowych przeznaczany na nowe inwestycje czy też radykalny wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Lata 40. i 50. były czasem stagnacji w naukach o kapitale ludzkim ze względu na II Wojnę Światową. Do prac powrócono w latach 60., gdzie rozwój technologii zdobytej podczas działań wojennych

⁶ F. W. Taylor – Bibliografia https://mfiles.pl/pl/index.php/Frederick_Winslow_Taylor (data odczytu 06.07.2018)

⁷ TQM (ang. Total Quality Management), czyli zarządzanie przez jakość



napędzał rozwój przemysłu. Już wtedy intensywnie poszukiwano nowych kierunków wzrostu efektywności firm. Rozpoczęto badania, które miały mierzyć korelację pomiędzy wykształceniem a jakością i wydajnością pracy, które przyczyniały się do wzrostu produkcji.

Znaczący wkład w rozwój badań nad kapitałem ludzkim miał Polak, Jacob Mincer. Jest uważany za ojca współczesnego podejścia do ekonomii. Ten urodzony w Tomaszowie badacz, na stałe osiedlił się w Stanach Zjednoczonych, gdzie w 1957 r. otrzymał doktorat na Columbia University. Wydana przez niego książka pod tytułem „O roli wykształcenia jako inwestycji podwyższającej kwalifikacje pracowników” wprowadziła do nauki pojęcie inwestowania w kapitał, pojmowane jako cały proces uczenia się i zdobywania umiejętności. Mincer rozpatrywał kapitał ludzki jako zasób wiedzy i umiejętności, czyli kompetencji, na które składały się wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Jego zdaniem, kapitał ten można zmierzyć, ponieważ wzrasta on w wyniku inwestycji, jakie podejmuje przedsiębiorstwo. Wyznacznikiem takiej miary miał być okres edukacji szkolnej, jak i czas związany z doszkalaniami się podczas pracy zawodowej, zarówno w formie zdobywania nowych kompetencji, jak i szkoleń, poszerzający zakres wiedzy z obecnie wykonywanej pracy. J. Mincer stworzył tzw. równie płacowe, które, mimo że powstały w 1974 roku, nadal są wykorzystywane do oceny korzyści z inwestycji w kapitał ludzki oraz oszacowania wartości utraconych zarobków, np. wskutek wypadków przy pracy⁸.

W kolejnych latach badacze zajmujący się rolą wykształcenia pracownika zatrudnionego w gospodarce publikują wyniki badań, które potwierdzają ich teorie.

Gary Becker – amerykański ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1992 roku oraz Burton Weisbrod amerykański ekonomista, który był pionierem teorii wartości opcji, a także zaawansowanych metod analizy kosztów i korzyści polityki publicznej, zajmowali się analizą inwestowania w kapitał ludzki. Ich badania skoncentrowały się na obszarze doskonalenia w trakcie pracy, które ma wpływ na przyszłe dochody. Ich zdaniem, rozwój techniczny oraz technologiczny jest możliwy zarówno dzięki inwestycji w rozwój kompetencji pracowników, jak i w poziom funkcjonowania opieki zdrowotnej. Poziom sprawności fizycznej oraz psychicznej wpływa bowiem bezpośrednio na poziom efektywności wykonywanej pracy, a więc przekłada się na produktywność robotnika.

Jednak największy wkład w badania dotyczące tego obszaru miał Theodore William Schultz – ekonomista amerykański, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1979 roku. To właśnie on jest uznawany za twórcę teorii kapitału ludzkiego. W pracy pod tytułem *Investment in human capital*, opublikowanej w 1961 roku,

⁸ Z. Czajka, dz. cyt. s. 13.



dowiódł, jak duży wkład w rozwój gospodarki ma inwestowanie w człowieka. Doskonalenie, kształcenie zawodowe oraz szkolenia przynoszą większe korzyści niż inwestycje w kapitał rzeczowy⁹. Schultz kontynuował swoje badania i w kolejnych publikacjach rozwijał przyjętą koncepcję. Jego zdaniem człowiek od urodzenia posiada określone talenty, które może rozwijać i pielęgnować poprzez szkolenia, rozwój kompetencji, poszerzanie doświadczenia zawodowego, a także utrzymywanie dobrego stanu zdrowia. W 1963 roku dokonał dogłębnej analizy funkcji kształcenia w gospodarce, a otrzymane wyniki opublikował w pracy pod tytułem *Ekonomiczna wartość kształcenia*. To właśnie w niej po raz pierwszy użył sformułowania *Human Capital*, które określało poziom wykształcenia, doświadczenia i umiejętności oraz stan zdrowia¹⁰.

W latach 80. – 90. XX wieku wielu badaczy zajmowało się badaniami związanymi z rozwojem kapitału ludzkiego i jego wpływem na wzrost gospodarczy kraju. Otrzymane przez nich wyniki poszerzały teorię stworzoną przez Schultza, między innymi w zakresie zależności pomiędzy poziomem wydatków na edukację, a wzrostem gospodarczym kraju.

Do ciekawych przemysłów doszedł F. Edding. Jego zdaniem, bogate państwa mogły sobie pozwolić na wydawanie większych kwot na rozwój oświaty, który przyczyniał się do wzrostu postępu naukowo-technologicznego. Rozwój techniki wymuszał zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, a to powodowało wzrost wydatków na ich kształcenie. Im wyższy poziom technologiczny gospodarki, tym potrzeba bardziej wyszkolonej (kompetentnej) kadry.

Kolejny badany obszar był ściśle związany z wpływem wykształcenia na wzrost PKB. Według F. Denisona, bardzo opłacalnym rozwiązaniem było przedłużenie czasu kształcenia szkolnego. Analizując dane wzrostu gospodarczego w USA w latach 30. i 40. XX wieku, ustalił, że osoby wyższej wykształcone pracują bardziej wydajnie. Jego teoria głosiła, że wzrost PKB w 1/5 zależał od wydłużenia okresu kształcenia. Wielu ekonomistów wskazywało również na zależność pomiędzy rozwojem kraju a posiadanym kapitałem ludzkim. Gospodarki, które charakteryzowały się wysokim początkowym poziomem kapitału ludzkiego, wykazywały tendencję do szybszego rozwoju. Dzięki zasobom wiedzy, społeczeństwa te miały o wiele większy potencjał do generowania innowacji polepszających poziom produktywności, a także efektywniej potrafiły wykorzystać dostępne technologie.

Analizując literaturę współczesnych badaczy i ekonomistów, należy stwierdzić, że ich badania wykazywały silną korelację pomiędzy tempem wzrostu gospodarczego kraju

⁹ T.W. Schultz, (1961) *Investment in Human Capital*. *American Economic Review*, 51, s. 1-17.

¹⁰ Z. Czajka, dz. cyt. s. 15.



a poziomem posiadanego kapitału ludzkiego. Było to szczególnie widoczne w okresie średnio i długoterminowym. Faktem niepodważalnym było stwierdzenie, że niezwykle istotnym obszarem działania państwa oraz społeczeństwa jest systematyczne inwestowanie w kapitał ludzki.

Teoria kapitału ludzkiego została stworzona na bazie wieloletnich badań uczonych z różnych krajów świata. Liderem w tej dziedzinie byli przedstawiciele USA, którzy w swych pracach analizowali czynniki przyspieszające tempo wzrostu gospodarczego. Ich badania skupiły się na obserwacji i analizie nowych elementów, które pozwalały zwiększyć wydajność produkcyjną. Teoria, która wskazywała na różną wartość osiąganą przy tym samym nakładzie pracy, była znana od dawna. Ekonomiści zdawali sobie sprawę, że robotnicy wykonując tę samą pracę, charakteryzują się różną wydajnością. Wiedza i umiejętności, które budowały poziom kompetencji pracownika, były znane od dawna, jednak celem uczonych było ustalenie, w jaki sposób nakłonić ludzi, aby ci chcieli te kwalifikacje podnosić.

Schultz w swych badaniach odkrył, że wcześniejsze teorie, ograniczające możliwości rozwoju populacji do poziomu posiadanych bogactw naturalnych (ilość minerałów, jakość ziem uprawnych, posiadanych zasobów technologicznych) są błędne. Jego zdaniem, kluczową rolę w tej materii odgrywa poziom wiedzy i umiejętności społeczeństwa. Zakres tych przymiotów nazywa kapitałem. Dodatkowo w swojej teorii zwrócił uwagę, że powyższy zasób nie jest zależny od ilości obywateli (mieszkańców) oraz ich cech genetycznych. Kraj, dysponujący bardzo dużą ilością obywateli nie ma przewagi nad krajem mniej zaludnionym. Nie liczy się ilość, ale jakość pracowników, którzy w swej pracy są w stanie osiągnąć większą wydajność produkcyjną. Człowiek rozwija się pod wieloma względami od momentu urodzenia, dlatego też niektóre umiejętności zdobywa z czasem. Takie przekonanie było podstawą teorii, która zakładała potrzebę edukacji od najmłodszych lat. Nauka w szkole jest podstawą zdobywania wiedzy, którą przez kolejne etapy kształcenia pogłębiamo, a następnie wykorzystujemy w praktyce. Ekonomiści już w latach 90. XX wieku byli przekonani, iż poziom poszerzania tej wiedzy powinien być kontynuowany podczas zatrudnienia przez szkolenia, doskonalenie zawodowe oraz badania naukowe pozwalające zdobywać nową, nie odkrytą wiedzę.

Wiedza, jako element kapitału ludzkiego, była obszarem badań wielu badaczy, którzy wielokrotnie udowadniali, że kapitał ludzki jest niezwykle ważnym potencjałem każdego przedsiębiorstwa oraz całego państwa. Społeczeństwa wyżej wykształcone rozwijały się



szybciej, potrafiły w większym stopniu wykorzystać dostępne bogactwa naturalne oraz w dużej mierze były celem emigracji przedstawicieli różnych państw.

1.2. Pojęcia związane z procesami kierowania

W literaturze przedmiotu napotykamy na dużą dowolność w tworzeniu definicji kierowania. Mimo rozbieżnej interpretacji tego pojęcia, w każdej z nich przejawia się aspekt związany z pobudzaniem ludzi do działania.

Zdaniem Jan Zieleniewskiego, mówiąc o kierowaniu, należy rozróżnić dwa jego typy¹¹.

Pierwszy, w znaczeniu ogólnym, definiuje kierowanie jako zamierzone działanie, którego celem jest spowodowanie funkcjonowania innych rzeczy. W tym przypadku autor ma na myśli kierowanie rzeczami nieożywionymi, np. samochodem, koparką, pociągiem oraz istotami żywymi – zwierzętami i ludźmi. Przy takim spojrzeniu na pojęcie kierowania można wyróżnić trzy elementy:

- kierującego,
- proces kierowania,
- kierowanego.

Osoby kierujące rzeczami (przedmiotami) nazywa się w zależności od pełnionego zawodu, czyli od kontekstu tego, czym kierują. Możemy mówić o maszynistach, kierowcach samochodów, woźnicach, pilotach samolotów czy kapitanach statków. Z kolei kierowanie w węższym znaczeniu jest dedykowane tylko i wyłącznie do kierowania ludźmi.

Wielu badaczy, zajmujących się zdefiniowaniem pojęcia kierowania, określała go w sposób bardziej lub mniej szczegółowy. Jednak zdecydowana większość z nich jest zgodna, że termin kierowania sprowadza się do działania zmierzającego do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z celem kierującego. Chodzi więc o bezpośrednie lub pośrednie wpływanie (oddziaływanie) kierującego na podwładnych (kierowanych) tak, aby pełnili oni wolę kierownika¹².

Osoba zajmująca stanowisko kierownicze, w zależności od sfer kierowania oraz obszaru, za który odpowiada, może być nazywana szefem, kierownikiem, dyrektorem, prezesem. W wojsku możemy mówić o dowódcy, generalne, w organizacji państwowej o naczelniku, wójcie, prezydencie. Na wioskach władzę sprawuje sołtys, w organizacjach o profilu handlowo-usługowym często spotykamy się z określeniem menedżera.

¹¹ J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1982, wyd. VII, s. 382

¹² H. Bieniok (red.), Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem, AE, Katowice 1998. s.14.



Piastowanie stanowiska decyzyjnego, które daje określony zakres sprawowania władzy, ma miejsce głównie w organizacjach formalnych, gdzie różnica pomiędzy podwładnym a zwierzchnikiem jest przynajmniej o jeden szczebel wyższa. W organizacjach nieformalnych (grupach nieformalnych) stanowisko kierownicze piastuje głównie przywódca (lider), który nie posiada władzy formalnej (nadanej przez organ lub inną osobę do tego upoważnioną), jednak ze względu na cechy charakteru oraz zdolności przywódcze staje się liderem kierującym grupą. Wydawać by się mogło, że każdy kierownik powinien być jednocześnie przywódcą. Rzeczywistość jednak weryfikuje to założenie i wielokrotnie mamy do czynienia z sytuacją, gdzie formalny kierownik, np. kierownik działu w przemyśle nie jest liderem grupy. Często, większy posłuch wśród załogi ma zwykły pracownik fizyczny, który ze względu na posiadane: kompetencję, doświadczenie lub cechy charakteru jest bardziej ceniony niż formalny zwierzchnik. Takie sytuacje występują dość często i są powodem wielu perturbacji, generujących różnego rodzaju przeszkody w sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Z tego właśnie powodu klasyczna teoria organizacji zaleca, aby formalny kierownik był jednocześnie przywódcą, który będzie mógł realnie wpływać na sposób kierowania zespołem.

W powszechnym ujęciu kierowanie i zarządzanie funkcjonują jako synonimy, które możemy stosować zamiennie. Jednak nie jest to stanowisko oficjalne. Jan Zieleniewski w swojej pracy rozdziela te dwa pojęcia, określając zarządzanie jako jedną z form kierowania. Jego zdaniem, kierowanie posiada zdecydowanie większy zakres pojęciowy od zarządzania. Podobnego zdania jest Bohdan Gliński, którego zdaniem „zarządzanie to rodzaj kierowania, przy którym kierujący (zarządzający) ma uprawnienia zwierzchnie w stosunku do podległych mu pracowników lub instytucji, wynikające bezpośrednio z własności środków produkcji albo nadane organy reprezentujące właściciela środków produkcji”¹³.

Pojęcie zarządzania związane jest z funkcją kierowania, jednak zarezerwowane jest dla jednostek, które posiadają dostęp do dysponowania środkami produkcji, takimi jak: park maszynowy, niezbędne materiały, energia oraz środki finansowe. Zadaniem zarządzających jest ustalanie celów oraz wcielanie ich do realizacji poprzez cedowanie zadań na podległych im podwładnych. Według niektórych badaczy zarządzanie zarezerwowane jest tylko dla pracowników pełniących funkcje na najwyższych szczeblach władzy, na których podejmowane są między innymi decyzje ekonomiczne. Można zatem przyjąć, że

¹³ A. Stabryła, Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania, w: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki, PWN, Warszawa 1986, s. 24.



w odniesieniu do przedsiębiorstwa zarządzanie odbywa się na najwyższych szczeblach władzy przez osoby pełniące funkcję prezesów oraz dyrektorów wskazanych działów i departamentów, natomiast dla pozostałych szczebli hierarchii zostało zarezerwowane pojęcie kierowania.

Kierowanie związane jest z całym obszarem przedsiębiorstwa – w roli kierowania uczestniczą wszyscy pracownicy pełniący funkcje kierownicze. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie zarządzania będzie obejmować wszystkie zasoby przedsiębiorstwa – zarówno rzeczowe, jak i osobowe. Pojęcie kierowania odnosi się głównie do kierowania ludźmi w organizacji, jak i poza nią.

Wymieniając kolejne pojęcia związane z procesami kierowania, należy zwrócić baczną uwagę na funkcje, jakie pełni przedsiębiorstwo w gospodarce. H. Fayol, uważany za jednego z najwybitniejszych badaczy nauk o zarządzaniu, w książce „Administracja przemysłowa i ogólna”, opublikowanej w 1916 roku, wyodrębnił sześć szeroko rozumianych funkcji przedsiębiorstwa. Zaliczył do nich:

- funkcje techniczne, dotyczące produkcji wyrobów,
- funkcje handlowe, obejmujące zakup, sprzedaż i wymianę towarów,
- funkcje finansowe, dotyczące pozyskania kapitału i jego wykorzystania
- funkcje ubezpieczeniowe, związane bezpośrednio z ochroną majątku i personelu,
- funkcje rachunkowe,
- funkcje administracyjne.

Według H. Fayola, jedną z podstawowych funkcji, która nie może zostać zastąpiona przez żadną z pozostałych, jest funkcja administracyjna. W ramach zarządzania spełnia ona następujące zadania:

- funkcja przewidywania, która potrafi trafnie prognozować przyszłe wydarzenia i określa drogę działania kierownictwa firmy,
- funkcja organizowania, która ma za zadanie łączyć ze sobą zasoby materialne oraz ludzkie w taki sposób, aby tworzyć strukturę przedsiębiorstwa, jak i realizować założone zadania,
- funkcja rozkazodawstwa, która w dzisiejszym świecie przybiera formę motywowania. Jej celem było ukazywanie kierunków działania oraz angażowanie pracowników do ich podejmowania,
- funkcja koordynowania, która miała łączyć, harmonizować i jednoczyć wszystkie podejmowane czynności i wysiłki,



- funkcja kontrolowania, która określała nadzór nad przebiegiem realizacji planu według ustalonych reguł i poleceń¹⁴.

Model funkcji zarządzania, który zaproponował H. Fayol stanowi podstawę współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Do jego zasług należy również sformułowanie 14 zasad zarządzania, którymi posługiwał się podczas kierowania koncernem górniczo-hutniczym. Do zasad tych należą¹⁵:

1. Podział pracy.
2. Autorytet i poczucie odpowiedzialności.
3. Dyscyplina.
4. Jedność rozkazodawstwa
5. Jednolitość kierownictwa.
6. Podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu.
7. Wynagradzanie personelu.
8. Centralizacja.
9. Hierarchia
10. Ład.
11. Ludzkie traktowanie pracowników.
12. Stabilizacja personelu.
13. Inicjatywa.
14. Zgranie personelu.

Analizując pojęcia związane z procesami kierowania, bardzo często natrafiamy na słowo „organizacja”. Geneza słowa pochodzi od greckiego *organon* lub łacińskiego *organum* określającego pierwotnie narzędzie, a następnie narząd, czyli określoną część żywego organizmu. Organizm złożony jest z wielu narządów, jednak jego prawidłowe funkcjonowanie jest uzależnione od współpracy poszczególnych elementów. Każdy z nich realizuje określone funkcje, jednak ich wspólnym celem jest utrzymanie prawidłowego funkcjonowania całości procesu życia. Takie bezpośrednie porównanie organizacji do żywego organizmu w bardzo dobry sposób uosabia aktualny pogląd badaczy i ekonomistów na znaczenie organizacji w gospodarce.

Organizacje mogą mieć różny charakter; mówimy o tym, że dana firma jest dobrą organizacją, ta lub inna organizacja państwowa spełnia zadania lub tego nie robi. W ujęciu badawczym, organizacja "jest ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien

¹⁴ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947, s. 4-9.

¹⁵ Tamże, s. 27.



sposób systemem (całością) złożonym z czterech podstawowych elementów (podsystemów): celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań, ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania, wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim, formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji”¹⁶.

Reasumując, organizacja to skonkretyzowana, wyodrębniona z otoczenia całość, której poszczególne elementy dążą do realizowania wspólnego celu. Jej powstanie oraz funkcjonowanie można rozważać w trzech różnych ujęciach:

- Ujęcie atrybutowe, charakterystyczne dla elementów złożonych. Stosunki panujące w organizacji są względem siebie złożone i współprzyczyniają się do poprawnego funkcjonowania całości, a tym samym poprawne jej funkcjonowanie przyczynia się do tego, że pojedyncze jej elementy mogą prawidłowo funkcjonować.
- Ujęcie rzeczowe. Organizacja to układ złożony z ludzi dysponujących środkami rzeczowymi, pozwalającymi realizować im określony cel główny. Ten obszar nawiązuje zarówno do celowości funkcjonowania organizacji, jak i wpływu otoczenia, które ono na nią wywiera, a jednocześnie szeroko rozumianego powiązania jej z tymże otoczeniem.
- Ujęcie podmiotowe, które wskazuje, że organizacja jest systemem zamkniętym, w którym człowiek stanowi główny przedmiot zainteresowania.
- Ujęciu czynnościowe, w którym szczególną uwagę zwraca się na działanie, którego celem jest odnalezienie czynników, mogących realnie przyczynić się do odniesienia przez nią sukcesu¹⁷.

Do cech charakterystycznych organizacji zalicza się sformalizowaną strukturę organizacyjną, przejrzysty podział władzy, połączony z wyraźnie wyodrębnionymi ośrodkami władzy oraz przede wszystkim, z powołaniem w sposób zaplanowany do realizacji określonych celów, zgodnych z przyjętymi przepisami. W organizacji ważniejsze są pełnione role, a nie same osoby. Sytuacją normlaną jest fluktuacja personelu, która nie wpływa na zmianę jej charakteru ¹⁸.

Organizacja w znaczeniu rzeczowym stanowi zespół ludzi, którzy są wzajemnie połączeni, a ich wysiłki dążą do realizacji wspólnego celu. Przykładem tego typu organizacji

¹⁶ Za: Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991, s. 17-18.

¹⁷ M. Gitling, *Człowiek w organizacji: ludzie-struktury-organizacje*, Difin, Warszawa 2013, s. 14-15.

¹⁸ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa, 2003, s. 205-206.



są przedsiębiorstwa, stowarzyszenia oraz partie polityczne. Każdej z nich przyświeca określony cel (przedsiębiorstwo stara się wypracować jak największy zysk, partia polityczna dąży do zdobycia i utrzymania władzy), a jej członkowie są połączeni więziami (w firmie pracowników łączy struktura organizacyjna oraz parytet pracy, który pozwala im otrzymać wynagrodzenie, w partii politycznej łączą się osoby o podobnych poglądach społeczno-politycznych oraz wizji rządzenia krajem).

Organizacje możemy podzielić na formalne, nieformalne oraz totalne. W ramach podziału typów organizacji wyodrębniamy:

1. Organizacje formalne:
 - sektora prywatnego,
 - sektora publicznego,
 - sektora pozarządowego,
2. Organizacje nieformalne.
3. Organizacje totalne.

Organizacje sektora prywatnego to w większości firmy i instytucje, których głównym założeniem jest osiągnięcie zamierzonego zysku. Jest to najbardziej rozwinięta gałąź organizacji, która funkcjonuje na rynku. W sektorze publicznym znajdziemy głównie organizacje związane z pełnieniem określonej funkcji nadanej przez państwo. Są to różnego rodzaju urzędy, władze miast i gmin. Ich rola jest zbieżna z funkcją, jaką pełni państwo. W sektorze pozarządowym znajdziemy wszystkie organizacje społeczne, spółdzielnie konsumentów czy producentów, fundacje oraz stowarzyszenia. W swoich szeregach zrzeszają głównie wolontariuszy oraz pracowników.

Organizacje nieformalne powstają najczęściej spontanicznie w celu wzajemnej współpracy i komunikowania się pomiędzy jej członkami. Ich trwałość jest uzależniona od relacji, jakie panują pomiędzy jej uczestnikami. Powstają zwykle w obrębie organizacji formalnej w celu uzupełnienia efektywności i uzyskania marginesu swobody. Do organizacji nieformalnych zalicza się grupy koleżeńskie, kibiców drużyny piłkarskiej, miłośników określonej dziedziny naukowej. Do tego typu organizacji zalicza się również grupy, które niekiedy działają nielegalnie, a ich środowisko jest hermetycznie zamknięte przed światem zewnętrznym, np. gangi.

Organizacje totalne mogą funkcjonować w dowolnym sektorze i mieć różne cele. Zalicza się do nich między innymi więzienia, obozy jenieckie podczas działań wojennych,



obozy koncentracyjne, szpitale, szkoły z internatem, itd. Ich istota polega na odgradzeniu uczestników, ograniczając ich życie tylko do określonej organizacji¹⁹.

Organizacja niesie ze sobą wiele korzyści, przede wszystkim związanych z podniesieniem prawdopodobieństwa uzyskania sukcesu przy realizacji obranego celu. Jednak, aby tak się stało, organizacja powinna działać skutecznie, czyli wysoce efektywnie. Pojedynczy człowiek, mimo wysokiego poziomu wiedzy, doświadczenia i zasobów materialnych nigdy nie osiągnie lepszego poziomu pracy niż kilka osób działających wspólnie. Taka sytuacja świadczy o prawdziwości tezy, że efekt zorganizowanej pracy zespołowej będzie zawsze wyższy aniżeli suma efektów działań indywidualnych. Zjawisko to nosi nazwę synergii i najczęściej jest opisywane przykładem matematycznym: „ $2+2=5$ ”. Efekt synergii polega na tym, że działając wspólnie, grupa uzyska większy wynik wypadkowy niż suma rezultatów uzyskanych przez każdego z jej członków indywidualnie. W wyniku synergii powstaje efekt organizacyjny, który wskazuje, że przy dobrze zorganizowanych działaniach zespołowych powstaje swoista nadwyżka, będąca efektem współpracy wielu ludzi pracujących w sposób zorganizowany pod wspólnym kierownictwem.

Potwierdzeniem obrazującym schemat synergii może być przykład próby usunięcia z drogi zwałonego drzewa tarasującego przejazd. Jeżeli do tego zadania podejść wszyscy pasażerowie podróżujący samochodem, ich wspólna praca będzie zapewne bardziej skuteczna i drzewo zostanie usunięte z drogi. Jeżeli natomiast każdy z uczestników próbowałby to zrobić samodzielnie, zadanie nie mogłoby zostać zrealizowane. Zakładając nawet, że byłaby to najsilniejsza osoba z wszystkich pozostałych, poziom jej możliwości byłby zdecydowanie niższy niż suma wszystkich współpracujących osób razem. Podobny obraz wyłania się z przykładu zbierania jabłek z drzewa. Jeżeli zadanie zostanie podjęte przez 5 osób jednocześnie, ich efektywność będzie zdecydowanie większa i zadanie zostanie zakończone w krótszym terminie. Jeżeli każdy z nich będzie zbierał jabłka w wyznaczonym czasie, np. przez 10 min, po czym nastąpi zmiana uczestnika, cały proces będzie trwał zdecydowanie dłużej, a otrzymany efekt pochłonie więcej zasobów (czas, włożony wysiłek). Wynika z tego, że wysiłek jednostek nie daje takiego samego efektu jak praca zespołowa.

Pierwszą osobą, która zwróciła uwagę na efekt organizacyjny, był Adam Smith, który wskazywał na dodatnią wartość pracy zespołowej. Jego zdaniem, synergia występuje dzięki osiągnięciu wprawy w wykonywaniu pracy wynikającej z podziału pracy (każdy z członków zespołu ma określony zakres obowiązków, za który odpowiada), zwiększeniu ciągłości pracy

¹⁹ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003 s. 76-85, 89, 91.



związanej z eliminowaniem strat czasu pomiędzy poszczególnymi operacjami (ograniczamy czas potrzebny na zmianę stanowiska pracy) oraz wzajemnej motywacji pomiędzy członkami zespołu, która zwiększa wydajność (ludzie dobrze się czują, pracując w towarzystwie, ponieważ mogą współzawodniczyć, aby wypaść lepiej w oczach kolegów i przełożonych).

1.3. Ewolucja poglądów na temat zarządzania zasobami ludzkimi

Pogląd na temat roli oraz funkcji człowieka w organizacji, tego jaki wpływ wywiera na realizację celów firmy oraz sposób podejścia do rozwiązywania problemów w obszarze funkcji personalnej, przez lata przeszły znaczną ewolucję. Trzeba przy tym pamiętać, że zmiany dotyczyły głównie sposobów kierowania ludźmi, doboru odpowiednich metod i mechanizmów niezbędnych do realizacji tej funkcji.

Zmiany zachodzące w obszarze poglądów na temat zarządzania były spowodowane zmianami technicznymi, społeczno-kulturowymi, prawnymi i ekonomicznymi. Wszystkie wymienione czynniki wpłynęły w niebagatelny sposób na definiowanie człowieka w ramach funkcji personalnej, akcentując jego wartościowanie i rozwój, od pojęcia zasobów ludzkich do sformułowania kapitału ludzkiego. Stwierdzenie mówiące o tym, że pracownicy stanowią strategiczny zasób organizacji, a tym samym najcenniejszy, nie powstało z dnia na dzień. Wymagało wielu lat badań i obserwacji, więc, aby zrozumieć, jak zmieniał się pogląd na temat zarządzania zasobami ludzkimi, należy prześledzić etapy kształtowania koncepcji zasobów ludzkich jako strategicznego zasobu każdej organizacji.

Celem każdego przedsiębiorstwa jest uzyskanie jak największego zysku. Aby spełniać to zadanie, przedsiębiorstwo musi sprostać wielu wyzwaniom stawianym przez rynek, w tym realizować funkcje wydzielone w ramach procesu zarządzania organizacją. Zaliczamy do nich np. funkcję inwestycyjną, zaopatrzeniową, produkcyjną, handlową, finansową, marketingową oraz najważniejszą, czyli personalną. Funkcja personalna zawiera całość działań związanych z pozyskiwaniem, gospodarowaniem, rozwojem zasobów ludzkich w organizacji. Jej główna rola opiera się na umożliwieniu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie inicjatywy decyzyjnej i zapewnianie doradztwa we wszystkich kwestiach dotyczących jego pracowników²⁰.

Istotne jest stwierdzenie, że funkcja personalna powinna tworzyć przyjazne otoczenie, które umożliwi pracownikom optymalne wykorzystanie ich zdolności i umiejętności, z korzyścią zarówno dla organizacji jak i dla nich samych. Tym samym, funkcja personalna kształtuje i jest kształtowana przez wiele czynników, takich jak: otoczenie zewnętrzne,

²⁰ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 59.



strategia firmy, kultura organizacyjna (jeżeli występuje) oraz rola i pozycja pracowników w strukturze organizacyjnej firmy. Istotną rolę odgrywa również nastawienie kierownictwa, które jest determinantem poziomu realizacji zadań funkcji personalnych. W związku z powyższymi czynnikami, ewolucja przebiegała różnie w różnych krajach, społeczeństwach oraz organizacjach.

Początki sięgają epoki paleolitu – już wówczas wspólnie polowano, walczone, gromadzono zapasy, uprawiano ziemię. Już w tak odległych czasach praludzie musieli rozstrzygać kwestie związane z takimi obszarami, jak: sprawowanie przywództwa, podziały obowiązków, zasady podziału łupów oraz miejsce zajmowane w społeczności. Sięgając nieco bliżej w przeszłość, możemy posłużyć się przykładem starożytnych Egipcjan, którzy przy budowie piramid stosowali rozbudowane funkcje personalne, takie jak: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Również Aleksander Wielki posługiwał się sztabową organizacją w koordynacji swoich działań wojennych. Na temat koncepcji zarządzania i wykorzystania jej myśli w praktyce wypowiadali się Sokrates oraz Platon.

Jednak dopiero w XIX wieku zarządzanie zasobami ludzkimi stało się tematem prac wielu badaczy. Dzięki zainteresowaniom wieloma obszarami zarządzania przedsiębiorstwem ujęcie teoretyczne problematyki z zakresu funkcji personalnej pozwoliło ukazać szereg zależności, jakie powstają pomiędzy jednostką a organizacją oraz jaki wpływ ma na to otoczenie wewnętrzne oraz zewnętrzne. Dzięki nowemu spojrzeniu, zmieniło się podejście do sprawowania funkcji personalnej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, która jest realizowana nie tylko w obszarze operacyjnym, lecz wchodzi w główny zakres zarządzania strategicznego. Odzwierciedleniem tego są modele funkcji personalnej oraz trendy rozwojowe, które powstały w teoriach zarządzania pod koniec XIX wieku (tab. 1). Formułowały one tematykę człowieka w organizacji, który stawał się coraz ważniejszym zasobem.



Tabela 1. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie modelu	Podstawowe problemy
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX wieku)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40. XX wieku)	Potrzeba przynależności, uznania: dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60. XX wieku)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu
Określenie trendu	Podstawowe problemy
Biurokratyzacja (lata 50. i 60.)	Administrowanie dokumentacją personalną
Instytucjonalizacja (lata 60.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw publicznych
Humanizacja (lata 70.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja (lata 80.)	Racjonalizacja i uelastycznianie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80./90.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów sprzedaży
Tworzenie wartości	Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym, zarządzanie talentami.

Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 20.

Sposób podejścia do spraw personalnych w konkretnym okresie był uzależniony od sposobu realizacji funkcji personalnej w organizacji. Wzajemne relacje pomiędzy warunkami działania a osiągnięciami nauk zarządzania określały koncepcję człowieka w organizacji ²¹. Przechodziły ewolucję z modelu maksymalnego wykorzystania pracy ludzkiej, poprzez dobre

²¹ M. Mroziewski, Style zarządzania a sposoby wykorzystania potencjału społecznego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1/2005, s. 21-37.



traktowanie robotników, do modelu „dobrze korzystać z potencjału pracowników ku obopólnej (pracownik-firma) korzyści pracowników (era zasobów ludzkich)²².

Zaprezentowana ewolucja funkcji personalnej stanowi solidną podstawę do analizy zmian, jakie zaszły w teoretycznym rozpatrywaniu pozycji człowieka w organizacji, nie tylko jako jednego z jej zasobów, ale jako kapitału ludzkiego stanowiącego źródło jej wartości i konkurencyjności. Przedsiębiorstwo, chcąc utrzymać się na konkurencyjnym rynku, musi umiejętnie wykorzystywać najcenniejsze zasoby, do których należą wiedza i umiejętności pracowników, gdyż to dzięki nim organizacja jest w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną²³.

Szkoła behawioralna

Szkoła klasyczna charakteryzowała się bardzo rygorystycznymi założeniami dotyczącymi kontaktów służbowych, które mogły odbywać się tylko i wyłącznie w formie oficjalnej, zamkniętej, w szablonie sztywnie określonych reguł. Niestety, tak zachowawcze podejście okazało się być niewystarczające do kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Powstała potrzeba opracowania modelu, który w swej koncepcji będzie zawierał motyw relacji między kadrą zarządzającą pracownikami, a także pozwoli określić sprawniejszy system motywowania pracowników.

Odpowiedzią na te potrzeby była szkoła behawioralna, nazywana również nurtem stosunków międzyludzkich. Jest to koncepcja, która przede wszystkim zwraca się w kierunku człowieka oraz stosunków, jakie ten kształtuje w czasie pracy. Jest to nurt psychosocjologiczny, według którego organizacja to człowiek i jego problemy i one są najważniejsze. Według założeń szkoły behawioralnej kadra kierownicza powinna skupiać się na problemach pracowników, poświęcać im czas i to przyczyni się do zwiększenia wydajności ich pracy. Najważniejsze stało się stworzenie takich warunków pracy, aby człowiek chciał pracować.

Głównym przedstawicielem tego nurtu był między innymi Elton Mayo – australijski psycholog i socjolog. W 1927 roku przeprowadził badania na wyodrębnionej grupie pracowników zatrudnionych w dużym zespole, nazwane później „Eksperymentem Hawthorne”. Celem eksperymentu było sprawdzenie, czy zmiana różnych czynników zewnętrznych, takich jak np. oświetlenie wpłynie na ich efektywność pracy. Podczas badań okazało się, iż wydajność pracowników wzrosła, mimo różnych czynników. Pracownicy, pracując zarówno w lepszym, jak i gorszym oświetleniu, uzyskali znaczący wzrost

²² L. Zbiegień-Maciąg, Zarządzanie personelem, „Przegląd Organizacji”, nr 11. 1993, s. 21.

²³ Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 13.



wydajności. E. Mayo odkrył, że powodem takiego stanu rzeczy było dowartościowanie personelu, który brał udział w badaniu. Pracownicy poczuli się ważni, ponieważ nie byli już tylko bezosobowymi robotnikami, a stanowili ważny element eksperymentu. Dzięki temu, że zostali docenieni przez wybór ich osoby, poczuli się, iż są częścią organizacji.

Mayo 35 lat później kontynuował swoje badania. Z dużego zespołu wyselekcjonował małą grupę pracowników i kontynuował eksperyment przez okres 6 miesięcy. W trakcie badań zmieniano wiele czynników, jednak okazało się, iż mimo początkowego wzrostu efektywności ta zatrzymała się, osiągając punkt krytyczny. Dalszy wzrost nie nastąpił, mimo że kierownictwo próbowało mobilizować grupę poprzez różnego typu motywatory, w tym finansowe. Grupa zaczęła żyć własnymi zasadami. Z jego obserwacji wynikało, że największy wpływ na pracę mają nieformalne relacje pomiędzy pracownikami, a wynagrodzenie zdaje się mieć mniejsze znaczenie.

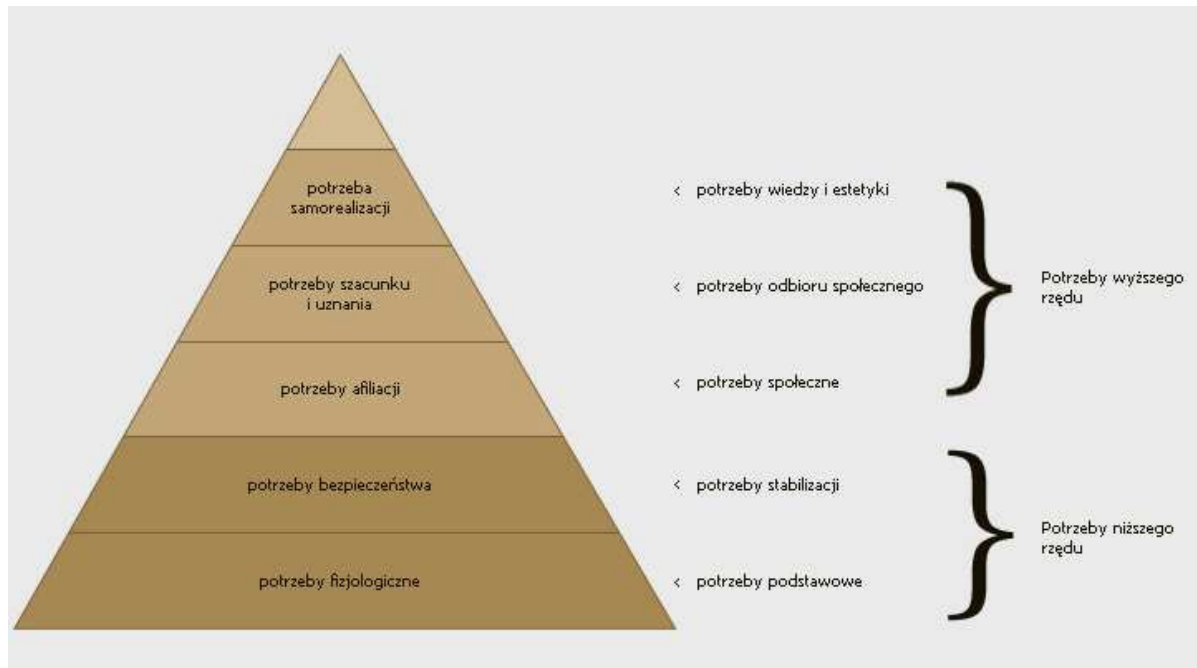
E. Mayo zastąpił koncepcję „Homo Economicus” koncepcją „człowieka społecznego”. Ustalił, że pracownik nie dąży tylko do aspiracji finansowych, ponieważ równie ważne są dla niego motywatory niematerialne, takie jak docenienie, atmosfera w grupie, czyli stosunki międzyludzkie, jakie w niej panują²⁴.

Kolejnym przedstawicielem nurtu stosunków behawioralnych był Abraham Maslow – amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb. Jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej. Jego badania skupiały się głównie na zjawiskach interpersonalnych. Zdaniem Maslowa zachowanie człowieka wynika z jego dążenia do zaspokojenia potrzeb, a nie chwilowych stanów emocjonalnych. Teoria zakłada, że człowiek ma określony zespół potrzeb, które zaspokajają według określonej kolejności. Mechanizmem sterującym do działania jest odczuwanie braku czegoś, wywołującym jednoczesne dążenie do zaspokojenie tego braku. Maslow potrzeby te ułożył w formie piramidy, która tworzy układ hierarchiczny (rys. 1.).

²⁴ E. Mayo Human Problems of an Industrial Civilization, Teylor & Francis Ltd. 2010.



Rysunek 1 Piramida potrzeb Maslowa



Źródło: http://www.zarzyccy.pl/p_piramida-potrzeb-maslowa.html. (odczyt 24-07-2018)

Maslow dokonał podziału pierwotnego na potrzeby niższego rzędu oraz potrzeby wyższego rzędu. Do potrzeb niższego rzędu zaliczamy:

Potrzeby fizjologiczne – czyli podstawowe potrzeby gwarantujące przetrwanie, takie jak: zaspokojenie głodu, wody, powietrza, snu czy potrzeby fizjologiczne człowieka. Organizacja zapewnia te potrzeby poprzez odpowiedni poziom prac, jak i przygotowanie wymaganego środowiska pracy

Potrzeby bezpieczeństwa – obejmują one między innymi środowisko psychiczne i emocjonalne. Mówimy tutaj o zapewnieniu sobie wymaganego poziomu bezpieczeństwa, ochrony, porządku, zaspokojenie potrzeby stabilności czy wyeliminowania zagrożeń. Organizacja zaspokaja te potrzeby między innymi poprzez ciągłość zatrudnienia, program świadczeń socjalnych czy emerytalnych oraz wsparcie prawne.

Kolejne trzy obszary zaliczają się do potrzeb wyższego rzędu, są związane z potrzebami społecznymi, czyli kontaktem z innymi ludźmi. Zaliczamy do nich:

Potrzeba afiliacji – czyli potrzeba człowieka do relacji z otoczeniem. Wynika z nich chęć nawiązania bliskich kontaktów z innymi ludźmi. Charakteryzują się między innymi potrzebą miłości, przyjaźni, adaptacji w grupie. W większości potrzeby te zaspokaja rodzina lub bliscy znajomi. Jednak należy pamiętać, że środowisko organizacyjne ma duży wpływ na

ich wypełnienie. Przyjaźnie w pracy pozytywnie wpływają na poczucie przynależności do organizacji i mają odzwierciedlenie w efektywności pracy ludzi.

Potrzeba szacunku i uznania – chęć zdobycia uznania we własnych oczach oraz oczach innych ludzi. Potrzeba jest tym większa, im niższa ocena naszego zachowania wystawiona przez innych. Osoby zajmujące niższą pozycję społeczną często odczuwają z tego powodu niedostatek sił oraz brak prestiżu. Ten poziom wymaga, aby inni dostrzegali nasz profesjonalizm i potrafili go docenić. Organizacja w dużej mierze odpowiada za ich zaspokojenie, a przykładem mogą być publiczne pochwały ze strony kierownictwa oraz uznanie w zespole.

Potrzeba samorealizacji – to potrzeba zajmująca najwyższe miejsce w hierarchii. Wynika bezpośrednio z dążenia jednostki do zaspokojenia własnych ambicji, czyli pełnienia takich funkcji, do których czuje się powołana. Mówimy tutaj o zaspokojeniu takich obszarów, jak potrzeba nabywania wiedzy, zrozumienia świata, poszukiwania doznać estetycznych. Dzięki wykorzystaniu własnego potencjału oraz osiągnięciu stawianych sobie celów dążymy do ciągłego samodoskonalenia. Są to potrzeby, które nigdy nie zostaną zaspokojone, ponieważ ludzkie ambicje nie mają granic. W organizacji do zaspokojenia tej potrzeby może przyczynić się możliwość uczestnictwa w podejmowaniu strategicznych decyzji czy też stałe podnoszenie kompetencji²⁵.

Douglas McGregor – amerykański psycholog, specjalizujący się w psychologii społecznej, był kolejnym przedstawicielem szkoły behawioralnej. W 1960 roku zaprezentował on dwa przeciwstawne sobie sposoby myślenia o pracownikach, które nazwał Teorią X i teorią Y. Według McGregora menedżerowie charakteryzują się odmiennym systemem postrzegania pracowników. Według Teorii X pracownik jest leniwy, unika pracy i podejmowania odpowiedzialności. Ten pogląd jest bliższy modelom naukowego zarządzania stworzonym przez Fredericka W. Taylora. W ramach Teorii Y człowiek uważa pracę za coś naturalnego i angażuje się w osiągnięcie celów.

Założenia teorii X:

- człowiek z natury nie lubi pracować i stara się tej pracy za wszelką cenę unikać,
- kierownicy muszą stale kontrolować pracowników, aby skłonić ich do wykonywania swoich obowiązków, powinni stosować kary i groźby, jeżeli pracownik staje się nieposłuszny lub opieszły,

²⁵ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 80–81.



- ludzie w zdecydowanej większości unikają podejmowania odpowiedzialności za swoje działania i wolą, aby to nimi kierowano. W swojej pracy chcą czuć się przede wszystkim bezpiecznie i nie mają wielkich ambicji.

Założenia teorii Y:

- ludzie lubią pracować, a praca jest ich naturalną częścią życia,
- ludzie posiadają wewnętrzną motywację do realizacji określonych zadań, jednak muszą czuć się do nich przywiązani,
- poziom przywiązania jest proporcjonalny do wysokości osobistych nagród (nie tylko pieniężnych), jakie otrzymują za ich realizację,
- jeżeli zapewni się im wymagane warunki, to ludzie chętnie dążą do podejmowania odpowiedzialności,
- nowatorstwo i kreatywność to naturalne cechy charakteru, jakie posiadają w sobie ludzie,
- ludzie w pracy wykorzystują tylko bardzo małą część posiadanych talentów oraz inteligencji, ponieważ środowisko pracy nie stwarza im ku tego odpowiednich warunków²⁶.

Dzięki badaniom behawiorystów zauważono, jak ważną rolę odgrywają stosunki międzyludzkie. To ich badania pokazały, że człowiek jest istotą złożoną, a co za tym idzie, nie wobec każdego można wykorzystać te same metody kierownicze. Prowadzone badania dotyczyły w największej mierze zachowań pracowników w grupie i poziomu ich integracji z kadrą menedżerską. Dzięki zbudowaniu wyższego poziomu zaufania i wywiązaniu się pozytywnych relacji, pracownicy czuli się docenieni i ważni. Owocowało to większym zżyciem się pracowników z organizacją, co przekładało się na wzrost efektywności i wydajności ich pracy. Dokonano również usprawnienia systemu motywacyjnego pracowników, co przyczyniło się do rozwoju kreatywności zatrudnionych osób.

Trzeba jednak pamiętać, że prócz pozytywnych osiągnięć szkoły nauk behawioralnych, są też i minusy. Przy szerzeniu swojej teorii badacze używali żargonu naukowego, co ograniczało szerzenie się teorii wśród większej liczby odbiorców. W ramach swoich badań stworzyli również bardzo dużą ilość rozwiązań rozpatrywanych problemów, co utrudniało decyzję, które z nich stosować w praktyce²⁷.

²⁶ Tamże, s. 80–81.

²⁷ S. Lachiewicz, M. Matejun, Ewolucja nauk o zarządzaniu, Wydawnictwo Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 106.



Szkoła ilościowa

Kolejny etap zmian w postrzeganiu teorii zarządzania nastąpił tuż po drugiej wojnie światowej i nosił nazwę szkoły ilościowej, zwanej także szkołą badań operacyjnych. Metody ilościowe oparte na obliczeniach i modelach komputerowych były wykorzystywane podczas operacji wojskowych i wspomagały podejmowanie decyzji w oparciu o techniki matematyczne. Główna idea, jaka przyświecała przedstawicielom tego nurtu, koncertowała się na zbieraniu wszystkich możliwych rozwiązań, a następnie wyborze najbardziej optymalnego. Wyróżniano w niej dwa podstawowe kierunki:

- badań operacyjnych, w ramach których naukowcy z różnych dziedzin w ramach wspólnej pracy (kooperacji) osiągają przełomowe odkrycia technologiczne i taktyczne,
- szkoły opartej na teorii decyzji – gdzie powoływano zespół naukowców złożony z przedstawicieli różnych dziedzin do przeanalizowania badanego problemu. Tworzono model symulujący problem i za pomocą programów komputerowych opracowywano różne modele zachowań, z których wybierano najlepszy.

Zarządzanie operacyjne

Kolejnym obiektem rozważań badaczy było zarządzanie operacyjne, które można traktować jako formę zastosowania ilościowej teorii zarządzania. Zarządzenie operacyjne cechuje się mniejszym poziomem obliczeń matematycznych i bez trudu może być stosowane bezpośrednio w organizacji przez menedżerów. Są to techniki, których celem jest wspomaganie organizacji w bardziej efektywnym i wydajnym wytwarzaniu produktów i usług. Do największych zalet tej metody zarządzania można zaliczyć stworzenie dodatkowych technik i narzędzi, które są niebywale przydatne podczas podejmowania decyzji.

Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii wzrosła świadomość i zrozumienie złożonych procesów i występujących w nich sytuacji organizacyjnych, szczególnie związanych z planowaniem i kontrolą. Trzeba jednak zauważyć, że tego typu podejście jest otoczone dość sporym ryzykiem, gdyż nie w pełni wyjaśnia indywidualne zachowania o postawie pracowników. Model powstały przy zastosowaniu skomplikowanych wyliczeń dlatego też może być nierealistyczny i oddalony od rzeczywistości, co czyni go bezzasadnym. Do głównych przedstawicieli tego nurtu można zaliczyć takie nazwiska, jak: H. M. Wagner, S. I. Gass oraz R. L. Ackoff.



Podejście systemowe

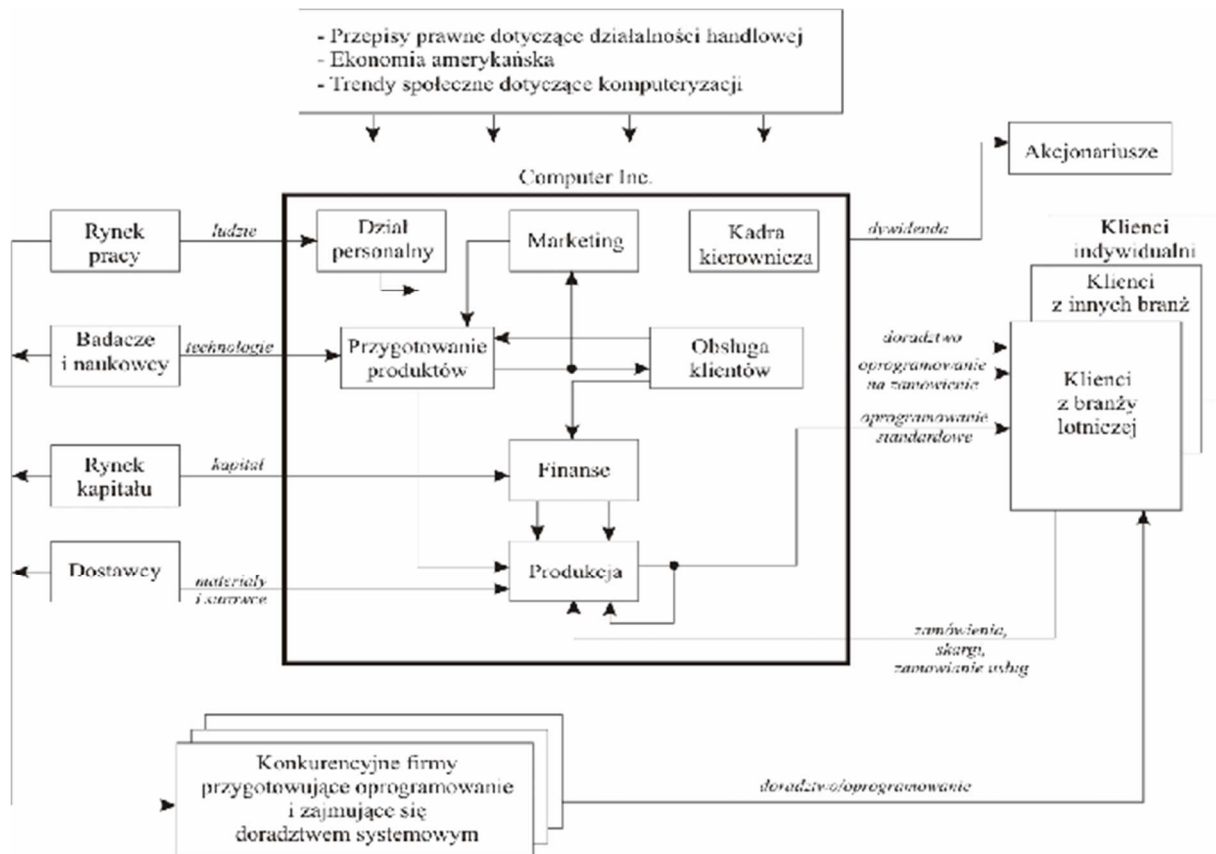
Podejście systemowe to kolejny etap rozwoju i ewolucji poglądów na temat zarządzania. Za jego autorów uważa się Ludwika von Bertalanffyego – austriackiego biologa i filozofa, oraz Norberta Wienera – amerykańskiego matematyka pochodzenia żydowskiego, twórcę cybernetyki.

Według podstawowego założenia, podejście systemowe traktuje obiekty jako systemy otwarte, określając je jako zbiory różnych elementów powiązanych ze sobą w określony sposób, tworząc całość wyróżniającą się w otoczeniu. Podejście to kładzie bardzo duży nacisk na związki między częściami organizacji. System traktowany jest jako zestaw składników, pomiędzy którymi zachodzą nieustanne zmiany określane jako interakcje. Każdy z tych elementów (składników) łączy się z innym, wywierając na niego bezpośredni lub pośredni wpływ, dlatego też wprowadzenie zmiany w jakimkolwiek z podsystemów będzie wywoływało zmianę w pozostałych podsystemach (rys. 2.). Przedstawiciele tego nurtu traktują człowieka wielostronnie i wieloaspektowo. Ich zdaniem, system powinien być otwarty na bezpośrednie interakcje z otoczeniem²⁸.

²⁸ G. A. Rummler, A. P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000. s. 34-39.



Rysunek 2. Struktura organizacji w podejściu systemowym



Źródło: G. A. Rummler, A. P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000, s. 38.

Według N. Wienera oraz Ludwiga von Bertalanfyego organizacja, jako grupa ludzi, wykonując określone czynności w sposób skoordynowany i uporządkowany, współpracuje ze sobą nad pewnym, z góry ustalonym celem. Do cech charakterystycznych organizacji w podejściu systemowym zalicza się:

- hierarchię, która określa stanowisko jej członków,
- uporządkowaną strukturę, w skład której wchodzi 5 podsystemów:
 - wartości i celów
 - techniczny
 - psychologiczny
 - struktury
 - zarządzania
- każdy obiekt, który jest traktowany jako system otwarty,
- procesy tworzone przez jednostki ludzkie z myślą o realizacji przyjętego celu lub wykonania określonego zadania,

- równowagę zewnętrzną,
- dopasowanie się do otoczenia,
- funkcje menedżerskie służące do sterowania i regulowania procesów²⁹.

Podejście sytuacyjne

W latach 60. i 70. XX wieku wykształcił się kolejny nurt wyróżniający się odmiennym spojrzeniem na pogląd zarządzania w organizacji. Podejście sytuacyjne wiąże się bezpośrednio z badaniami nad technologicznymi uwarunkowaniami struktur organizacyjnych, które zostały zapoczątkowane przez J. Woodworda, T. Burnsa oraz G.M. Salkera.

Koncepcja zarządzania sytuacyjnego koncentruje się na istocie związków, jakie zachodzą pomiędzy częściami organizacji. Jej celem jest próba wyjaśnienia, które czynniki mają podstawowy wpływ na realizację określonego zadania. Przeprowadzone badania udowodniły, że efektywność zastosowania konkretnej techniki zarządzania zależy od sytuacji, jaka powstała w danej chwili. Zadaniem menedżera jest jej ocena i dobór najbardziej odpowiedniego rozwiązania.

Za autora, który stworzył główne założenia szkoły sytuacyjnej, uważa się H. Shermana. To on w 1966 roku opracował postulaty relatywizmu oraz pragmatyzmu. Zgodnie z zasadą relatywizmu przedstawiciele szkoły sytuacyjnej przeciwstawiali się stosowaniu jednej metody zarządzania we wszystkich przypadkach, podkreślając, że zawsze w pierwszej kolejności należy poznać warunki, w jakich jej zastosowanie przyniesie najbardziej oczekiwane rezultaty. Pragmatyzm opierał się na zasadzie, która głosiła, że teorię należy dostosować do rzeczywistości na podstawie rzetelnych badań empirycznych, a tym samym stosować w ramach wymagań konkretnej sytuacji.

Przedstawiciele nurtu, który opierał się na założeniach podejścia sytuacyjnego, podkreślali, że nie istnieje złoty środek, który pozwalałby na osiągnięcie tak idealnej budowy oraz idealnego porządku organizacji. Nawet przy zastosowaniu wszelkich możliwych kombinacji nie jesteśmy w stanie dopasować jej zachowania do wszystkich celów, wartości, czasu i sytuacji, jakie w nim występują.

Według Shermana, w dorobku nauki o organizacji nie znajdziemy bezwarunkowo dobrych, jak i złych metod i technik zarządzania, najważniejsze jest, aby poznać warunki, w jakich ich zastosowanie przyniesie organizacji najbardziej wymierne korzyści. Dlatego też różne organizacje wymagają od swych menedżerów odmiennych technik i metod zarządzania. Świadczy to o prawdziwości tezy, że ze względu na odmienne cechy występujących

²⁹ A. Stabryła i in., Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 36-38.

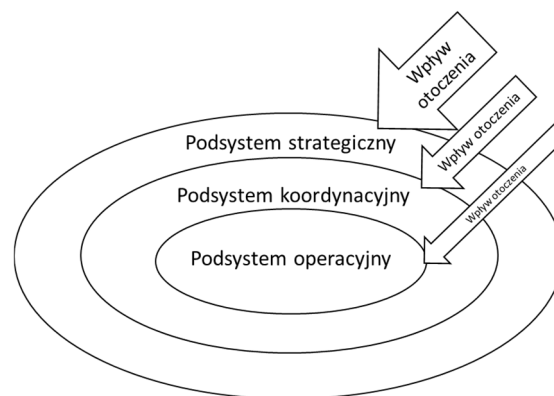


podzespołów organizacja nie może i nie powinna kierować się tylko jedynym przyjętym modelem zarządzania.

Akceptując systemową definicję organizacji, przedstawiciele szkoły sytuacyjnej opracowują modele, w których podstawowym kryterium podziału systemu jest wpływ otoczenia. W ramach tego rozwiązania organizacja składa się z trzech podstawowych podsystemów:

- strategicznego, na którego otoczenie ma największy wpływ,
- koordynacyjnego, o stosunkowo mniejszym wpływie na otoczenie,
- operacyjnego, który powinien działać pod najmniejszym naciskiem otoczenia, chroniony przez otaczające go podsystemy³⁰.

Rysunek 3. Wpływ otoczenia na podsystemy organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo AGH, Kraków 1997, s. 26-27.

Twórcom szkoły sytuacyjnej przyświecała idea stworzenia praktycznej teorii organizacji. Cel, niestety nie został osiągnięty, ponieważ próby kompleksowego uogólnienia w ramach przyjętego złożenia nie dały rezultatu. Obecnie wiele poglądów związanych z zarządzaniem jest zorientowana systemowo i sytuacyjnie.

³⁰ A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo AGH, Kraków 1997, s. 26-27.

Szkoła neoklasyczna

W drugiej połowie lat 50. coraz większą popularnością cieszyła się szkoła neoklasyczna, nazywana również szkołą ortodoksyjną, która stawiała sobie za cel maksymalne połączenie teorii z praktyką. Nurt ten został nazwany marginalizmem i stał się wiodącym nurtem w dziedzinie mikroekonomii. Jej przedstawiciele pragnęli zagwarantować nauce organizacji i zarządzania autonomię, która to była coraz bardziej zagrożona przez rozrastające się wpływy takich dziedzin, jak socjologia, matematyka i psychologia.

Myśliciele chcieli uniknąć zamknięcia nauki organizacji w sztywnych ramach szkół wyższych. Zbyt naukowe podejście sprawiało, że jej zrozumienie dla przeciętnego menedżera było coraz mniejsze, a tym samym ograniczało możliwość stosowania teorii w praktyce. Celem neoklasyków było zatem wykorzystanie prostego języka jako narzędzia, które pozwalało zmniejszyć dystans pomiędzy praktyką a nauką. Ich zdaniem, kluczem do uzyskania najbardziej optymalnego efektu pracy są zdobyte doświadczenia. Neoklasycy stanowili wybitną grupę praktyków zarządzania, do której należeli między innymi dyrektorowie wielkich korporacji, posiadający bogate doświadczenie. Ich przedstawiciele dostarczyli wiele zasad oraz wytycznych związanych z umiejętnym zarządzaniem organizacją.

Główne założenia szkoły neoklasycznej:

- wszystkie działania podejmowane są w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb i nie uwzględniają poziomu użyteczności innych organizacji działających na rynku,
- decyzje zostają podjęte tylko i wyłącznie w oparciu o pełne i potwierdzone informacje, a forma analizy tych informacji nie ma ograniczeń,
- jednostki działają zawsze w sposób racjonalny,
- główny cel, w jakim podejmowane są określone działania; gdy mówimy o odbiorcach, w przypadku przedsiębiorstw, celem jest maksymalne wygenerowanie zysku,
- zasoby i dochody traktowane są zamiennie – nie są oznaczone w ramach pochodzenia i celu przeznaczenia.

Za twórców tej szkoły można uznać dyrektorów wielkich koncernów oraz wybitnych doradców organizacyjnych. Najwybitniejszym z nich był Peter Drucker – ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki, badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach oraz organizacjach non-profit. Uważany za jednego z najznamienitszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku. Był autorem ponad 30 książek i artykułów, w których starał się podkreślać potrzebę innowacyjności, nowych strategii działania oraz



umiejętnego wykorzystania dostępnych zasobów w szybko zmieniającym się świecie. Drucker był twórcą koncepcji zarządzania przez cele (ang. *management by objectives*, MBO), którą opisał w książce *The Practice of Management* (1954)³¹. Uważał, że podstawowym celem prowadzenia biznesu jest zaspokojenie potrzeb klienta, który sam określa wartość, za którą może zapłacić. Drucker w swoich książkach kreował nową rolę menedżera w organizacji. Podkreślał wielowymiarowość procesów zarządzania w gospodarce oraz złożoność wpisanych w nie funkcji menedżerskich³².

Drucker wyróżnił siedem cech, które jego zdaniem charakteryzują dobre zarządzanie:

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.
2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działań i zadań, jednoczących uczestników organizacji.
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowania systemów wskaźników.
7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Szkoła neoklasyczna określiła również wymagania wobec menedżera przyszłości, który powinien:

- zarządzać przez cele,
- tworzyć zintegrowany i dynamiczny zespół,
- szybko i jasno przekazywać informacje,
- motywować pracowników,
- podejmować decyzje strategiczne,
- zapewnić podwładnym odpowiedni udział w zarządzaniu – podział obowiązków i odpowiedzialności,
- patrzeć na biznes jako całość,
- podejmować uzasadnione ryzyko z odpowiednim wyprzedzeniem.

Rozpatrując dorobek szkoły neoklasycznej, możemy wskazać, że największym jej osiągnięciem, oprócz koncepcji zarządzania przez cele, było opracowanie motywowania przez współuczestnictwo (partycypację). Neoklasycy dzięki połączeniu doświadczenia

³¹ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, (ang. *The Practise of Management*), Wydawnictwo MT Biznes, 2003 s. 142-146.

³² P. F. Drucker, *Menedżer Skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 161.



zawodowego wraz z nauką o zarządzaniu generowali wiele użytecznych porad, które były pomocne w praktyce jako propozycje godne uwagi dla szerokiego grona kierowników. Niektóre znane już koncepcje przedstawiciele szkoły neoklasycznej przedstawili w nowym świetle. Dobrym przykładem może być zagadnienie decentralizacji i rozpiętości kierowania, w której szczególną rolę poświęcili spłaszczeniu struktur organizacyjnych. Dzięki wprowadzeniu większej swobody decyzyjnej na niższych szczeblach powstała teoria zwiększenia odpowiedzialności i modyfikacji systemu kontroli.

TQM – Total Quality Management

Zarządzanie przez jakość (ang. Total Quality Management), nazywane również kompleksowym zarządzaniem przez jakość lub totalnym zarządzaniem jakością, to podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, gdzie każdy obszar prowadzenia działalności jest skorelowany z jakością. Opiera się na ciągłym doskonaleniu jakości wyrobów i usług dla pełnej satysfakcji klienta. Jest to kolejny krok ewolucji poglądów na temat zarządzania. Cechą charakterystyczną TQM jest zasada, że uczestniczą w nim wszyscy pracownicy organizacji poprzez zaangażowanie, pracę zespołową i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem przewodnim tej filozofii jest osiągnięcie długofalowego okresu, u podstaw którego leży zadowolenie klienta połączone z korzyściami dla przedsiębiorstwa oraz społeczeństwa ³³.

Zaangażowanie oparte na jakości odwołuje się do kilku kluczowych założeń:

- każdy pracownik przedsiębiorstwa bierze czynny udział w doskonaleniu najbardziej elementarnych obszarów jej działalności. Udoskonalenie nie jest realizowane w formie dużej inwestycji, a jego charakterystyka skupia się na drobnych usprawnieniach już realizowanych procesów,
- ulepszenie procesów jest dokonywane za pośrednictwem prostych i łatwo dostępnych narzędzi, maszyn oraz przyrządów. Ważne, aby w każdym momencie można było je przebroić, uzyskując jak najwyższą oszczędność czasu. Istotne jest, aby całość nie zaburzyła możliwości produkcyjnych, a tym samym nie generowała kosztów zapasu,
- TQM zakłada, że przyczyna większości problemów z utrzymaniem jakości leży po stronie niewłaściwego zarządzania firmą, organizowania pracy oraz systemu motywowania. Pracownicy odpowiadają tylko za niewielki ułamek błędów, które popełniają przy linii produkcyjnej,
- odniesienie sukcesu wymaga czasu, ponieważ tylko długofalowe stosowanie przyjętych metod pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Filozofia TQM

³³ H. H. Steibeck, Total Quality Management - Kompleksowe Zarządzanie Jakością - doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy" - Warszawa 1998, s. 42.



podkreśla, że sukces organizacji powinien przekładać się na korzyści dla otoczenia, ponieważ przedsiębiorstwo powinno brać na siebie odpowiedzialność społeczną.

Za autora filozofii TQM uważa się amerykańskiego statystyka Williama Edwarda Deminga. Deming był pierwszym amerykańskim specjalistą, który w sposób metodyczny przekazał wiedzę na temat statystycznej kontroli jakości japońskim inżynierom oraz menedżerom. Na początku lat 60. opublikował on koncepcję Total Quality Control – czyli zasad kompleksowego sterowania jakością. Deming po powrocie do USA założył własną firmę konsultingową, jednak jego wcześniejsze dokonania nie były znane Amerykanom. Dopiero wywiad, który przeprowadziła z nim telewizja NBC, związany z analizą sukcesu gospodarki japońskiej, dały mu wielką sławę. Jego zdaniem, to kierownictwo przedsiębiorstwa odpowiada za 94% wszystkich problemów jakościowych. Był zagorzałym przeciwnikiem kontroli, a swoje spostrzeżenia dotyczące podejścia do jakości totalnej określił w czternastu tezach. Zarządzanie przez cele oraz zarządzanie przez wyniki były dla Deminga sprzeczne z jego filozofią, co nieraz podkreślał w swoich wypowiedziach.

14 zasad Deminga:

1. Wytwałość w zamierzeniach.
2. Przyjęcie nowej filozofii.
3. Rezygnacja z uzależnienia od masowej kontroli
4. Koniec z zamawianiem wyrobów i usług na podstawie ceny.
5. Nieustanne doskonalenie procesów, wyrobów, usług.
6. Uczenie się nowych umiejętności.
7. Przywództwo.
8. Wyeliminowanie strachu.
9. Przełamanie barier między pionami
10. Baza sloganów, nawoływań, arbitralnych celów.
11. Baza zadań ilościowych dla pracowników.
12. Usunięcie barier, które utrudniają odczuwanie radości z pracy, zrezygnowanie z corocznych ocen pracowników.
13. Oświata i rozwój.
14. Cel transformacji³⁴.

Jedną z najbardziej rozpoznawalnych prac tego autora jest koło Deminga, określane również cyklem PDCA z ang. Plan-Do-Check-Act. To schemat obrazujący podstawową

³⁴ A. J. Blikle, Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji, Helion. Gliwice 2007, s. 289-290.



zasadę ciągłego doskonalenia. Cykl Deminga występuje w dwóch wersjach: popularnej oraz oryginalnej.

Wersja oryginalna (rys. 4.) została zaprezentowana przez Deminga w 1986 roku i nosiła nazwę cyklu PDSA. W jej skład wchodziły 4 kroki:

1. Zaplanuj (ang. Plan) – planowanie jest pierwszym krokiem, który należy wykonać przed rozpoczęciem działania. Planować należy każdą zmianę, analizując jej potencjalne skutki.
2. Wykonaj, zrealizuj (ang. Do) – wprowadzenie zaplanowanych działań powinno odbyć się w ramach pilotażu, aby ewentualne niepowodzenia nie przeszły w dużą skalę. Najpierw należy przeprowadzić eksperyment, następnie zbudować prototyp.
3. Zbadaj (ang. Study) – dokładnie przeanalizuj otrzymane wyniki, określ wnioski, sprawdź, czy uzyskałeś zamierzony cel.
4. Zastosuj, usprawnij (ang. Act) – podejmij właściwe działania, aby polepszyć otrzymany wynik procesu, aby kolejny krok przyniósł jeszcze bardziej pożądane rezultaty

Rysunek 4. Model PDSA z 1986 roku czyli "Zaplanuj-Zrealizuj-Zbadaj-Usprawniaj"



Źródło: https://www.governica.com/Cykl_Deminga, (odczyt 25-07-2018)

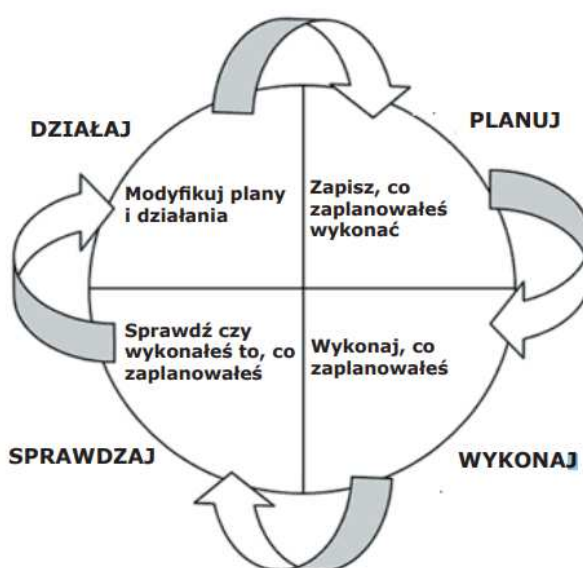
Druga, bardziej popularna wersja, została upowszechniona przez kręgi związane z zarządzaniem przez jakość oraz normami ISO dotyczącymi zasad zarządzania. Schemat tego ujęcia składa się z czterech kroków:

1. Planuj (ang. Plan),
2. Wykonaj (ang. Do),
3. Sprawdź (Ang. Check),
4. Usprawniaj (Ang. Act).

Różnica pomiędzy PDSA a PDCA polega na 3 kroku. Deming w ostatnich latach swojego życia zgłaszał wątpliwości związane z poprawną interpretacją tego kroku. Jego zdaniem, zbyt uogólnienie tego obszaru nie ujmowało w pełni sensu metodyki Design of Experiments (w skrócie DOE), tzw. projektowania eksperymentalnego. Dzięki interwencji studentów oraz współpracowników Deminga ostatecznie przywrócono finalną wersję.

Rysunek 5. przedstawia schemat funkcjonowania zasady PDCA z określeniem kolejności poszczególnych kroków działania.

Rysunek 5. Schemat funkcjonowanie zasady PDCA



Źródło: Por. m.in. A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 156.

Prawdziwy wzrost popularyzacji Total Quality Management nastąpił w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 80. kryzys naftowy spowodował zainteresowanie Amerykanów tanimi samochodami z Japonii, które okazywały się mniej zawodne od tych, sprzedawanych przez krajowych producentów. Ich sprzedaż gwałtownie wzrosła, co zaniepokoiło amerykańskie koncerny. Producenci zaczęli poszukiwać przyczyn, które generowały tak dużą awaryjność pojazdów przez nich produkowanych. Konsekwencją przeprowadzonych badań było wprowadzenie i wdrożenie metody TQC, która z czasem zmieniła nazwę na TQM.

Część metod nie pochodziła z Japonii i została opracowana przez amerykańskie korporacje (Six Sigma, Failure Mode). Mimo wzrostu zainteresowania zarządzania przez jakość, szybko okazało się, że mimo wprowadzenia zasad TQM w wielu firmach otrzymane efekty są dalekie od osiągnięć japońskich. Głównym powodem porażki była odmienna kultura organizacji firm zachodnich, które były w największej mierze zorientowane na uzyskanie

poprawy w jak najszybszym czasie. Dodatkowo, menedżerowie oceniali swoich pracowników na podstawie osiągnięć otrzymanych w krótkich okresach czasu. Filozofia mozolnego, długotrwałego doskonalenia organizacji nie przyjęła się na stałe, jednak zaowocowała powstaniem przeciwstawnego modelu nazwanego reengineering. Koncepcja zakładała wprowadzenie rewolucyjnych zmian w całej firmie. TQM jest stosowane w wielu europejskich firmach do dnia dzisiejszego, a takie metody jak Six sigma, Kaizen, Just in Time stanowią podstawę ich zarządzania.

Literatura przedmiotu wskazuje, jak ewaluował pogląd na temat zarządzania zasobami ludzkimi. Zaczynając od klasycznego spojrzenia, w którym pracownik był siłą roboczą, niestanowiącą większej wartości dla przedsiębiorstwa, poprzez zrozumienie wartości kapitału ludzkiego i potrzeby inwestowania w jego rozwój, kończąc na sformułowaniu tezy, że to ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji. Wielu autorów, przedstawiając swoje koncepcje, podkreśla, jak ważną rolę w każdej organizacji stanowi menedżer. To on jest łącznikiem pomiędzy wizją realizacji planu, a jego wykonaniem. W dużej mierze to od niego zależy, czy organizacja będzie funkcjonowała wydajnie czy też nie. Menedżerowie stanowią jeden z najcenniejszych zasobów w kapitale ludzkim, dlatego też ich rola w organizacji jest największa.



Rozdział 2.

Rola i znaczenie menedżera w kierowaniu organizacją

2.1. Pojęcie menedżera w organizacji

Współczesne koncepcje zarządzania podkreślają, że jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywnym funkcjonowaniu organizacji jest kierowanie. Definicja określa je jako powodowanie i koordynowanie działań jednostkowych zgodnie z celami zespołowymi³⁵. Kierowanie jest procesem wielowymiarowym, a za jego realizację odpowiadają menedżerowie. To oni ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie różnych, istotnych dla przedsiębiorstwa, zasobów. Tym samym, ich rola i znaczenie w organizacji nie budzi żadnych wątpliwości. Jakość i efektywność pracy menedżerów jest w dużej mierze związana ze skutecznością działania organizacji jako całości³⁶.

Menedżer to osoba, która w organizacji zajmuje kluczowe miejsce. Jest odpowiedzialna za rozstrzyganie spraw najbardziej istotnych dla przedsiębiorstwa, zarówno w ramach decyzyjności finansowej, jak i kadrowej. Między innymi dlatego sprawny menedżer powinien posiadać oczekiwany zakres kwalifikacji oraz predyspozycji do objęcia stanowisk kierowniczych. Zbigniew Ściborek określa ten zasób w ramach dwóch pakietów³⁷:

1. Oczekiwane kwalifikacje: wykształcenie minimum wyższe, najlepiej w obszarze zarządzania ludźmi, kilkuletni staż pracy na stanowiskach kierowniczych, bardzo dobry stan zdrowia, posiadanie dodatkowych uprawnień takich, jak: prawo jazdy, znajomość kilku języków – obowiązkowo angielskiego, biegłość w obsłudze komputera, znajomość branży i jej specyficznych problemów gospodarczych.
2. Pożądane umiejętności – umiejętność kierowania zespołem ludzi, przedsiębiorczość, łatwość podejmowania decyzji, innowacyjność, zdolność do szybkiego adaptowania się w zmianie, umiejętność kalkulowania ryzyka, nawiązywanie kontaktów, delegowanie uprawnień, motywowanie innych, planowanie, organizowanie, kontrola pracy i ocena pracy innych, umiejętność rozwiązywania konfliktów, przewidywania efektów działań oraz prowadzenie negocjacji.

Z pojęciem menedżera łączy się termin „kierowanie”, można zatem wnioskować, że to osoba zajmująca się kierowaniem ludźmi w organizacji. Taka definicja nie jest jednak pełna.

³⁵ S. Lachiewicz, Praca kierownicza w organizacjach gospodarczych, w: S. Lachiewicz (red.), Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia, Absolwent, Łódź 1994, s. 7.

³⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

³⁷ Z. Ściborek, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Difin S.A., Warszawa 2010, s. 72.



Z pomocą, w dokładniejszym sformułowaniu tego terminu, przychodzi Peter Drucker, który stwierdza, że menedżer to „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć”³⁸. Autor w książce „Menedżer skuteczny” podkreśla fakt, że ograniczanie ponoszenia odpowiedzialności menedżera tylko za pracę innych pracowników organizacji jest błędne. Peter Drucker zaznacza, że „główna odpowiedzialność menedżera kieruje się w górę: ponosi ją wobec przedsiębiorstwa, którego jest organem. Jego stosunki ze zwierzchnikiem i współmenedżerami są równie istotne dla jego osiągnięć, jak stosunki z podwładnymi i odpowiedzialność wobec nich”³⁹.

Poniżej przegląd wybranych definicji pojęcia menedżer (tab. 2).

Tabela 2. Wybrane definicje pojęcia menedżer

Autor	Definicja
J. Bendkowski (2008)	Menedżer (kierownik) – osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań”.
L. Gawrecki (2003)	Menedżer to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektor profesjonalny”.
K. Kubik (2008)	„Menedżer to osoba posiadająca kompetencje niezbędne do kierowania organizacją lub jej częścią oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich”.
B. Nogalski (2001)	„Menedżer oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają”

Źródło: J. Bendkowski, Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 29; B. Nogalski, J. Śniadecki, Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 11-15; P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 48, Szczecin 2011, s. 28-29.

³⁸ P. F. Drucker, Menedżer skuteczny, Nowoczesność, Kraków 1994, s. 17–18.

³⁹ Tamże, s. 374.



Podsumowując, można uciec się do etymologii słowa menedżer (z j. ang. manager, czyli kierować, zarządzać), które to znaczenie nawiązuje do osoby zawiadującej, kierującej przedsiębiorstwem lub jakimś obszarem jego działalności. Jest to zatem jednostka, która planuje i podejmuje decyzje, tym samym odpowiada za realizację procesu zarządzania. Winna odznaczać się nie tylko wiedzą merytoryczną, ale i posiadać umiejętności zarządzania ludźmi.

2.2 Funkcje realizowane przez menedżera

Zadania menedżera w organizacji różnią się od tych, jakie wykonują inni jej członkowie. O ile większość ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie produkuje dobra lub usługi, to menedżerowie kierują ich pracą i również za nią odpowiadają. Tym samym menedżerowie realizują funkcje zarządzania, tj. planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie. To cztery podstawowe funkcje w zachowaniach organizacyjnych menedżera.

Literatura przedmiotu wyodrębnia jeszcze inne podziały, jak np. funkcje przygotowawcze, realizacyjne i kontrolne czy planowanie, organizowanie, zarządzanie, koordynowanie, kontrolowanie, wsparte, w odniesieniu do personelu, funkcją wychowawczą⁴⁰.

Przegląd różnych w tej materii koncepcji pozwala na usystematyzowanie wiedzy o zadaniach menedżera, dla którego priorytetem jest doskonalenie rozwoju przedsiębiorstwa oraz osiąganie przez organizację sukcesu zawodowego i prestiżu społecznego. Funkcje menedżera określali kolejno różni badacze, tak z perspektywy teorii, jak i własnego doświadczenia.

Henri Fayol to najbardziej znany przedstawiciel nurtu klasycznego w teorii organizacji. Badał zachowania kierowników, które sformułował w postaci funkcji kierowniczych, na które składają się: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynacja i kontrola⁴¹.

Inny praktyk i teoretyk zarządzania, Chester Irwing Barnard, określił funkcję menedżera jako odpowiedzialność za krzewienie poczucia celu wśród pracowników, co determinowane jest faktem, iż sprawność organizacji jest zależna od zbieżności jej celów i pracujących w niej osób. Zatem menedżer ma podejmować decyzje, które wykraczają poza interes przedsiębiorstwa, a uwzględniają również dobro i potrzeby pracowników. Dodatkowo

⁴⁰ Źródło: edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index05.html (data odczytu 05.11.2018)

⁴¹ B. Kuc, M. Żemigala, Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania. Helion, Gliwice 2010, s. 67-68.



podkreślał, że menedżer musi nieustannie badać otoczenie organizacji i być czujny na zmieniające się warunki⁴².

Z kolei Ricky Griffin analizował główne funkcje menedżera w ujęciu procesowym⁴³:

1. Planowanie – obejmujące definiowanie celów i realizację ich w najlepszy możliwy sposób. Podejmowanie decyzji jest jednym z obszarów planowania i odnosi się do wyboru najlepszego z dostępnych rozwiązań.
2. Organizowanie – czyli logiczne segregowanie działań i zasobów organizacji.
3. Przewodzenie – które ma na celu wywoływać efekt współpracy pomiędzy członkami organizacji w ramach wspólnoty interesów.
4. Kontrolowanie – które jest końcową fazą procesu zarządzania i polega na obserwowaniu postępów organizacji w realizacji jej celów.

Swój wkład do tematu funkcji menedżerskich wnieśli też Harold Koontz oraz Cyril O'Donnell. Ich koncepcja opiewała na 5 obszarów: planowanie, organizowanie, zatrudnienie, kierowanie oraz kontrolowanie (monitoring).

Na gruncie literatury rodzimej można przytoczyć koncepcję Andrzeja K. Koźmińskiego oraz Dariusza Jemielniaka, którzy wyodrębnili następujące funkcje⁴⁴:

1. **Planowanie** – jest etapem w przygotowaniu programów dla przyszłych działań realizowanych przez organizację podległą menedżerowi. Elementy, które obejmuje program, składają się z określenia celu, jaki ma zostać osiągnięty, wyodrębnienia konkretnych zadań, które mają zostać wykonane z określeniem terminu i kolejności ich wykonania oraz przypisania osób, odpowiedzialnych za ich realizację. Ostatni etap dotyczy ustalenia zasobów materialnych, które są niezbędne do wykonania danego przedsięwzięcia.
2. **Organizowanie** – traktowane jako tworzenie struktur, pozwalających na wykonanie określonych celów jak i dodatkowych, nie ujętych w podstawowym planie działań. Struktury te mają na celu określenie formalnych zasad podziału zadań, uprawnień, odpowiedzialności i informacji. Ważne jest, aby zostały zapisane w formalnych dokumentach, a ich zatwierdzenie nastąpiło przez legalne władze organizacji.
3. **Zarządzanie informacją i wiedzą** – świadome i zaplanowane pozyskiwanie (z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji), magazynowanie, odnajdywanie,

⁴² C.I. Barnard, Funkcje kierownicze, Nowoczesność, Kraków 1997, s. 237-253.

⁴³ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 39-40.

⁴⁴ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wolters Kulwer, Warszawa 2011, s. 21-23.



przetwarzanie i eksploatacja informacji niezbędnych do przetrwania, funkcjonowania i realizacji określonych zadań organizacji. Dzięki realizowaniu tej funkcji powstaje wiedza w kluczowych dla organizacji dziedzinach, do których możemy zaliczyć: rynek, otoczenie polityczne, prawne, społeczne, nowe technologie, itd. Do prawidłowego funkcjonowania niezbędna jest wiedza, która w dłuższym horyzoncie czasu pozwoli organizacji przygotować się do przyszłych wyzwań.

4. **Zarządzanie finansami organizacji** – rozumiane jako zapewnienie jej finansowych podstaw do funkcjonowania i rozwoju. Jednym z kluczowych zagadnień w tym obszarze jest płynność finansowa, czyli zdolność do regulowania bieżących zobowiązań finansowych. Menedżerowie w tej sferze nie mogą również zapominać o zarządzaniu ryzykiem finansowym, jakie występuje w każdej organizacji. Funkcja ta obejmuje również dbanie o dobry wizerunek firmy, reputację, markę oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu standingu kapitału ludzkiego czy kredytowego.
5. **Zarządzanie operacjami** – czyli podstawowa działalność organizacji będąca źródłem jej przychodów. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności, zakres tych operacji jest nieco inny. W przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym będzie to produkcja, sprzedaż, obsługa serwisowa czy projektowanie nowych wyrobów. W przypadku uczelni wyższej będzie to pozyskanie nowych słuchaczy, dydaktyka i badania naukowe. Aby prawidłowo pełnić swoją funkcję, menedżer musi posiadać gruntowną wiedzę na ten temat.
6. **Polityka personalna** – jest to obszar bezpośrednio związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji. Realizacja tej funkcji polega na doborze i kierowaniu grupą bezpośrednich podwładnych oraz ustaleniu reguł rekrutacji, oceny, awansowania i zwalniania pracowników, jak i formy ich motywowania.
7. **Marketing i public relations** – polegające na kształtowaniu stosunków organizacji z otoczeniem. Marketing dotyczy relacji z otoczeniem rynkowym, natomiast public relations skupia się na otoczeniu społecznym, politycznym oraz medialnym. Przychody są w dużej mierze uzależnione od poziomu akceptacji przez otoczenie, zarówno pod względem sprzedaży jej produktów, jak i darowizn lub subwencji państwowych. Osobiste zaangażowanie menedżerów w aktywne formowanie poziomu relacji z otoczeniem zewnętrznym, warunkuje większą



przychylność otoczenia politycznego, prawnego i społecznego, co w biznesie jest konieczne i nieuniknione.

8. **Negocjacje** – niezwykle ważny i istotny obszar odpowiedzialności menedżera. Działanie przez dochodzenie do obopólnego stanowiska przez dwie strony o odmiennych stanowiskach w sprawach będących przedmiotem rozmów. Dzięki negocjacom rozstrzyga się wiele problemów, będących przeszkodą w poprawnym funkcjonowaniu organizacji. Negocjacje dotyczą zarówno otoczenia zewnętrznego (klienci, pośrednicy, partnerzy w biznesie, instytucje finansowe), jak i wewnętrznego (personel, związki zawodowe). Od sukcesu negocjacji zależy wiele ważnych spraw, takich jak warunki podpisanych umów czy rozstrzygnięcie sporów wewnętrznych. Menedżerowie są odpowiedzialni za efektywne funkcjonowanie organizacji, dlatego też osobiście uczestniczą w procesie negocjacji, starając się wykorzystać umiejętności argumentacji oraz znanych technik negocjacyjnych w celu osiągnięcia jak największych korzyści.
9. **Kontrola** – aby menedżerowie mogli sprawnie pełnić funkcję zarządzania, czyli realizować założone plany i zadania, wymagana jest efektywna kontrola. Kontrola jest rozumiana jako wyznaczenie sprecyzowanych norm, jakim powinny odpowiadać działania podległych pracowników, a następnie weryfikacja poziomu ich przestrzegania. Kolejnym etapem kontroli jest wyciąganie wniosków z tej weryfikacji. Wnioski powinny dotyczyć zmian norm oraz sposobów działania. Częstotliwość kontroli powinna być wyśrodkowana, tak by nie była zbyt częsta lub zbyt rzadka. Nie może być zbyt szczegółowa, jednak nie może być zbyt pobieżna, aby zapewnić realizację misji i planów organizacji.

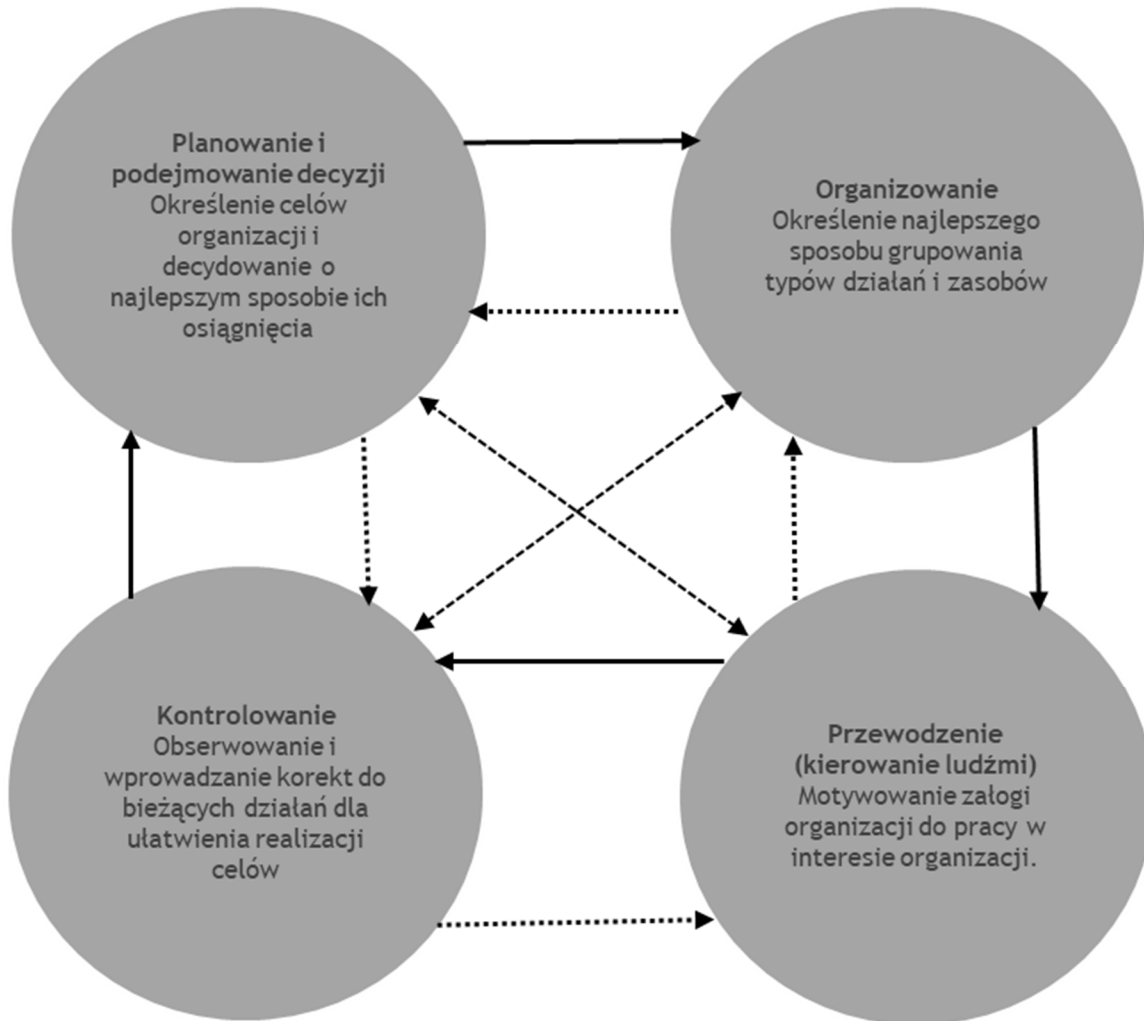
Niezależnie, jaką koncepcję się przyjmie, to należy mieć na uwadze, że funkcje zarządzania nie zawsze występują w tak logicznym porządku. Bardzo prawdopodobne jest, że menedżer będzie brał udział w danym momencie w kilku typach działalności, wykonując jednocześnie zadania związane z kontrolowaniem, planowaniem i przewodem w jednej chwili. Zwraca na to uwagę w książce Podstawy zarządzania organizacjami W. Griffin: „ (...) trzeba jednak koniecznie zauważyć, że funkcje zarządzania nie zawsze pojawiają się w tak zgrabnym szyku. Nie jest tak, że menedżerowie planują w poniedziałek, podejmują decyzję we wtorek, organizują w środę, kierują ludźmi w czwartek i kontrolują w piątek. Jest wielce prawdopodobne, że w dowolnym momencie menedżer będzie uczestniczył w kilku różnych etapach działalności jednocześnie. Na dobrą sprawę konkretne przypadki pracy menedżerskiej dzieli tyle różnic, ile łączy podobieństw. Podobieństwa, które występują w większości



sytuacji, są fazami procesu zarządzania. Kluczowe różnice obejmują rozłożenie akcentów, kolejność i implikacje poszczególnych faz”⁴⁵.

Rysunek 6. pokazuje proces łączenia się funkcji menedżerskich. Linie ciągłe obrazują, jak w teorii powinny być wykonywane funkcje kierownicze, natomiast linie przerywane ukazują prawdziwe realia zarządzania.

Rysunek 6. Proces łączenia się funkcji menedżerskich



Źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania w organizacjach, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 40.

⁴⁵ Tamże, s. 40.

2.3 Rola menedżera w organizacji

Menedżer w organizacji pełni szereg różnych ról, które rozumie się jako pewne modele oczekiwanych społecznie sposobów zachowania.

W literaturze przedmiotu najczęściej przywołuje się podział dokonany przez H. Mintzberga, kanadyjskiego ekonomistę, profesora, wykładowcę akademickiego, autora wielu prac z zakresu zarządzania. H. Mintzberg, obserwując zachowania i funkcje pełnione przez kadrę kierowniczą, wyróżnił dziesięć podstawowych, klasycznych ról menedżerskich, możliwych do przyporządkowania do jednej z trzech kategorii: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej. Szczegółowe zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 3⁴⁶.

Tabela 3. Klasyczne role menedżerów według H. Mintzberga

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	Reprezentant	reprezentuje firmę na zewnątrz, np. na konferencjach, bierze udział w spotkaniach z mediami, partnerami i klientami,
	Przywódca	przewodzi grupie pracowniczej, kieruje, motywuje, ocenia
	Łącznik	koordynuje działania zachodzące wewnątrz grup pracowniczych, prowadzi reklamę i public relations, pośredniczy w zawieraniu umów,
Informacyjna	Obserwator	śledzi trendy i sprawozdania branżowe, a także poczynania konkurentów w celu uzyskania bieżących informacji o zmianach na rynku,
	Propagator	gromadzi oraz wysyła informacje wewnątrz organizacji oraz analizuje uzyskiwane dane zwrotne
	Rzecznik	prowadzi rozmowy ze specjalistami i grupami zawodowymi, reprezentuje całą firmę lub jej poszczególne wydziały,
Decyzyjna	Przedsiębiorca	zachęca do podejmowania przez pracowników inicjatywy oraz przedstawiania własnych pomysłów produktów i ulepszeń,
	Przeciwdziałający zakłóceniom	analizuje organizację pod kątem wewnętrznych konfliktów i sprzeczności oraz stara się im zapobiegać i je rozwiązywać
	Dysponent zasobów	opracowuje strategie odnoszące się do zużycia środków trwałych oraz zasobów finansowych, biorąc pod uwagę opłacalność przedsięwzięć i ponoszone koszty
	Negocjator	negocjuje kontrakty z dostawcami, klientami, związkami zawodowymi, urzędami, ustala warunki kontraktów, sposób ich egzekwowania oraz zasady rozwiązywania ewentualnych konfliktów.

Źródło: A. F. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 147-148.*

Role interpersonalne łączą się z kontaktami z innymi ludźmi⁴⁷. Kontakt ten nie zawsze dotyczy tylko podwładnych, ale także szeregu podmiotów z otoczenia organizacji, takich jak klienci, partnerzy czy inwestorzy. Często menedżer występuje w roli reprezentanta – np. serwując gościom obiad, uczestnicząc w uroczystym przecięciu wstęgi, itd. Jego

⁴⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania w organizacjach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 52.

⁴⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 147-148.*



działania są w takich przypadkach bardziej symboliczne i kurtuazyjne, co czyni je mało merytorycznymi. Rola przywódcza najczęściej występuje podczas formalnych i nieformalnych wystąpień, w których menedżer angażuje, szkoli i motywuje pracowników, pokazując drogę do osiągnięcia lepszych wyników. Niejednokrotnie, menedżerowie pełnią również rolę łącznika, która polegającą na koordynowaniu relacji, zarówno w otoczeniu zewnętrznym (partnerzy, inne organizacje), jak i wewnętrznym (pracownicy)⁴⁸.

Role interpersonalne polegają na przetwarzaniu informacji i sterowaniu ich przepływem. Pierwsza z nich nosi nazwę obserwatora i polega na właściwym poszukiwaniu informacji. Menedżer aktywnie słucha swoich pracowników, zbiera i gromadzi zdobyte dane, które potrafi wykorzystać w pełnieniu swoich funkcji. Jest ważnym ogniwem w łańcuchu komunikacji danej organizacji, pełniąc również rolę propagatora, czyli osoby, która przekazuje odpowiednie informacje innym. Funkcja rzecznika koncentruje się głównie na przekazywaniu informacji partnerom spoza jednostki czy spoza organizacji.⁴⁹

Role decyzyjne są ściśle związane z przetwarzaniem informacji, które mają decydujący wpływ na podejmowane przez menedżera decyzje. H. Mintzberg wyróżnił 3 główne role decyzyjne. W pierwszej kolejności menedżer odgrywa rolę przedsiębiorcy, który chętnie inicjuje zmiany mające dodatni wpływ na funkcjonowanie organizacji. Kolejna rola odpowiada za takie obszary, jak strajki, naruszenia praw autorskich lub niedobory energii i nosi nazwę przeciwdziałający zakłóceniom. Trzecia z ról to dysponent zasobów. Charakteryzuje się poziomem decyzyjności menedżera związanym ze sposobem dystrybucji zasobów i określa, kto będzie pełni funkcję jego najbliższego współpracownika. Przykładem może być rozdzielanie środków w budżecie operacyjnym organizacji pomiędzy jej członków. Ostatnia, czwarta rola decyzyjna, to negocjator. W ramach niej menedżer zajmuje się prowadzeniem negocjacji w ramach organizacji lub poza nią, jako przedstawiciel przedsiębiorstwa.⁵⁰

W tabeli 4. przedstawiono koncepcję ról kierowniczych H. Mintzberga na tle innych typologii.

⁴⁸ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 53.

⁴⁹ Tamże, s. 53-54.

⁵⁰ Tamże, s. 55.



Tabela 4. Koncepcja ról kierowniczych H. Mintzberga na tle innych typologii

Autorzy koncepcji				
H. Mintzberg		R.E. Quinn i współpracownicy	I. Grugulis	
Typy ról	Role i zachowania	Role i zachowania	Typy ról	Podstawowe zachowania
Informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> Odbiorniki: poszukiwanie i pozyskiwanie informacji Nadajnik: rozpowszechnianie informacji Medium: pośredniczenie w obiegu informacji 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor: pozyskiwanie informacji 	Zarządzający informacjami	Poszukiwanie, ocenianie i organizowanie informacji; wymiana informacji
Interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> Przywódca: przewodzenie i kierowanie Reprezentant: symbolizowanie wartości i interesów, reprezentowanie zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> Przywódca: przewodzenie i kierowanie Mentor: rozwijanie komunikacji interpersonalnej, wspieranie innych i dbanie o ich rozwój 	Zarządzający kadrami	Kierowanie ludźmi, dbanie o rozwój podwładnych; kreowanie, utrzymanie i poprawa jakości
Decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> Alokator: ustalenie priorytetów, rozdzielanie zadań i odpowiedzialności, rozprowadzanie zasobów Facyliator: przeciwdziałanie zakłóceniom, ułatwianie działania 	<ul style="list-style-type: none"> Facyliator: budowanie zespołów, dążenie do porozumienia w razie sprzeczności, delegowanie uprawnień Broker: budowanie i utrzymanie władzy, negocjowanie zgody i zaangażowani, rozpowszechnianie idei. 	Zarządzający zasobami	Dystrybuowanie, monitorowanie i kontrola wykorzystania zasobów
Decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> Negocjator: doprowadzenie do porozumienia Nowator: analizowanie możliwości rozwoju, dążenie do zmian i ich wdrażanie 	<ul style="list-style-type: none"> Koordynator: zarządzanie procesami Innowator: akceptowanie nieuchronności zmian, dążenie do zmian i wprowadzanie ich Producent: nastawienie na skuteczność, wzbudzanie motywacji do osiągnięć 	Zarządzający produktami	Utrzymywanie produktu, uczestniczenie w zmienianiu produktu i wspieranie go

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A.F.: Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012. s. 149-151.

Na gruncie polskiej literatury przedmiotu także podjęto tę tematykę, a w jej obrębie istnieją różne koncepcje.

Przykładowo, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska zwraca uwagę na fakt, że gwałtowny rozwój gospodarczy oraz dynamika zmieniającego się otoczenia wywołują ewolucję ról menedżerskich. Wyróżniła ona pięć podstawowych czynników, które wywierają największy wpływ na działalność menedżera⁵¹:

1. **Perspektywa instytucjonalna.** Działalność gospodarcza jest coraz częściej spotykaną formą aktywności społecznej, co nasila uwagę państwa w zakresie spraw społeczno-

⁵¹ A. F. Zakrzewska-Bielawska, Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 148-149.



socjalnych, związaną z koniecznością współdziałania firm i otoczenia społecznego. Społeczeństwo formułuje coraz trudniejsze zadania i zwiększa priorytety związane z podziałem zasobów. Taka forma aktywności nakreśla warunki konkurencji i współpracy firm z innego typu organizacjami. Zmienia się system celów i wartości firmy, tym samym dając możliwość rozwoju nowych grup organizacji realizujących funkcje społeczne.

2. **Rozszerzające się granice geograficzne i perspektywa polityczna.** Dzięki globalizacji firmy uzyskały możliwość działania poza krajem macierzystym. Ich ekspansja na nowe rynki powoduje styczność z nowymi kulturami, obyczajami i poziomem rozwoju gospodarczego. Dlatego też w procesie decyzyjnym menedżerów pojawiają się nowe zmienne – polityka i kultura.
3. **Informacyjne wyzwania.** Coraz większa złożoność decyzji kierowniczych jest uwarunkowana technologią oraz globalną skalą działalności firm. Wyzwanie stanowi zarówno pojemność, jak i treść przedmiotowa informacji uczestniczących w procesie zarządzania.
4. **Rosnąca złożoność firm jako systemu działań.** Rosnący udział badań naukowych i technicznych wymusza wyrównanie kompetencji kierownictwa do obecnego poziomu wykorzystywanej technologii. W związku z różnorodnością i złożonością asortymentu produkcji firmy muszą kierować swoje działania w celu dalszej decentralizacji procesu podejmowania decyzji, co czyni z nich skomplikowany system informacji.
5. **Różnorodność i zmienność zadań wykonywanych w firmie.** Rozrastająca się konkurencja oraz przyspieszenie systemów łączności i transportu w skali globalnej zmusza przedsiębiorstwa do ekspresowego reagowania na zmianę popytu, działania konkurentów czy rozwiązywanie problemów, związanych z produkcją oraz technologią. Z drugiej strony mamy do czynienia z rozwojem nowych produktów i technologii, które w coraz mniejszym stopniu będą związane z przeszłością.

Z kolei, zdaniem Z. Janowskiej bezpośrednio na zachowanie i odgrywane role przez kierowników wpływa 6 procesów⁵²:

1. Zmiany na rynku pracy, które różnicują menedżerów (przedsiębiorstwa małe i duże, lokalne i globalne).

⁵² Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2002, s. 202.



2. Umiejdzynarodowienie zarządzania, wymuszanie na menedżerach nabywanie nowych umiejętności (np. związanych z dostosowaniem kulturowym).
3. Powstawanie przedsiębiorstw przyszłości, takich jak organizacje wirtualne, sieciowe, co skutkuje profesjonalizacją roli kierownika jako eksperta czy innowatora.
4. Rozwój mechanizmów dyscyplinujących menedżerów, które prowadzą do ograniczenia tradycyjnej roli kierownika.
5. Ewolucja potrzeb społecznych, technologii i techniki, dopingujące do stałego podnoszenia swoich kwalifikacji.
6. Zwiększenie się odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa – menedżer staje się reprezentantem etyki w biznesie.

Hierarchia organizacji, skład zespołu pracowników oraz poziom stawianych przed menedżerem zadań w olbrzymim stopniu kreuje stopień odgrywanych przez kierownika ról. Trzeba również pamiętać, że każdy menedżer charakteryzuje się zróżnicowanym poziomem inteligencji, temperamentu oraz predyspozycji osobistych.

Menedżer powinien przyjmować gotowość do pełnienia różnych funkcji, również tych, które bezpośrednio nie odpowiadają jego preferencjom i upodobaniom. Będąc elastycznym, łatwiej przychodzi wywiązać się z powierzonych obowiązków.

2.4 Cechy i umiejętności menedżera

Współcześnie, dobry menedżer musi sprostać wielu oczekiwaniom, które stawiają przed nim pracodawcy i właściciele firm. Obejmują one nie tylko umiejętności czy zdolności nabyte, których menedżer może nauczyć się w trakcie szkolenia czy poszerzania swoich kompetencji. Ważnym aspektem są również wrodzone cechy psychiczne i fizyczne, które pomagają w wykonywaniu zróżnicowanych, niestandardowych zadań.

Rosnąca dynamika zmian zachodzących w gospodarce oraz szybko zmieniające się otoczenie organizacji wymaga od menedżera określonych cech charakteru. W tak burzliwym świecie nie sprawdzi się osoba słaba psychicznie, źle zmotywowana czy niezdolna do szybkiego reagowania na zmiany. Zarządzenie organizacją i kierowanie ludźmi obliuguje do posiadania dodatkowej motywacji, z reguły nastawionej nie tylko na aspekt materialny.⁵³

Obecnie od skutecznego menedżera wymaga się zdolności do szybkiego uczenia się i korzystania, w ramach swoich obowiązków, z wiedzy dotyczącej szerokiego spektrum nauk ekonomicznych, politycznych czy też społecznych. Ta wielozadaniowość jest cechą pożądaną

⁵³ Z. Knecht, Menedżer w dobie transformacji, WSZ Edukacja, Wrocław 2000, s. 86–87.



przez współczesne organizacje i coraz częściej stanowi jedną z głównych kompetencji menedżerskich.

Od każdego menedżera, bez względu na zajmowane stanowisko, wymaga się przede wszystkim skuteczności⁵⁴. Bez względu na to, gdzie dany menedżer pracuje, zawsze oczekuje się od niego, że zrobi to, co do niego należy. Aby jednak tak się stało, musi posiadać określone cechy, takie jak: asertywność, kreatywność i przedsiębiorczość⁵⁵.

Bycie asertywnym oznacza stanowczość, która pod żadnym pozorem nie narusza praw innych osób. To umiejętność stanowczego, pewnego wyrażania swojej opinii przy zachowaniu szacunku dla siebie i innych. Asertywność wiąże się również z braniem odpowiedzialności za dokonywane wybory i własne życie, które oznacza podejmowanie własnych, nie wymuszonych decyzji. Menedżer powinien dążyć do rozwoju tych atrybutów, rozwijając swoją osobowość poprzez ⁵⁶:

- stałe poszukiwanie i zgłębianie nowych informacji, doświadczeń i spostrzeżeń,
- zmierzanie do innego, nowego spojrzenia na rutynowe sprawy, tak jakby się jeszcze z nimi nie spotkał,
- umiejętne odróżnianie obserwacji od ocen i ich interpretacje,
- skoncentrowanie się na swoich mocnych stronach, które generują właściwe zachowania i umiejętności. Ważne, aby akceptować te, które dają poczucie siły, zadowolenia i pewności siebie,
- sprawdzanie nowych skutków zachowań, sposobów myślenia oraz poszukiwanie nowych doświadczeń i obserwacji,
- poszukiwanie w otoczeniu informacji zwrotnej o swoich zachowaniach,
- nieustanne analizowanie i wyciąganie wniosków z sytuacji, w których brał udział.

Literatura przedmiotu skupia się na różnych cechach menedżera i dla różnych badaczy przedstawiają one odmienną wartość. Poniżej przykładowe stanowiska.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska zwraca szczególną uwagę na umiejętność menedżera w radzeniu sobie ze stresem. Jej zdaniem, osoba zajmująca stanowiska kierownicze powinna rozwijać swoją osobowość w taki sposób, aby umieć przeciwdziałać stresowi. Ta umiejętność pozwala na racjonalne postępowanie podczas skomplikowanych sytuacji życiowych⁵⁷.

⁵⁴ A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 154.

⁵⁵ P. F. Drucker, dz. cyt., s. 14.

⁵⁶ P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 14.

⁵⁷ A. F. Zakrzewska-Bielawska, dz. cyt., s. 155.



Od współczesnego menedżera wymaga się również odporności na zmęczenie. Złożoność wykonywanych zadań, w często nienormowanym czasie pracy, koresponduje z koniecznością podzielności uwagi, zdolności do koncentracji oraz umiejętności szybkiego reagowania.

Zarządzanie wymaga również posiadania unikalnej motywacji wewnętrznej, która pozwala menedżerom osiągać prestiżowe i materialne cele. Kierownik powinien być ambitny, wymagający oraz posiadać zamiłowanie do ryzyka, często określane jako „szczypta szaleństwa”. Osoby pełniące funkcje kierownicze powinny chcieć, umieć i lubić oddziaływać na innych ludzi. Umiejętność wczuwania się w postawy, motywy i emocje innych pozwala zrozumieć ich postępowanie. Empatia połączona z umiejętnością aktywnego słuchania pozwala w szybkim tempie dowiedzieć się jak najwięcej od rozmówcy. Wszystkie te cechy, często bywają trudne do pogodzenia z życiem rodzinnym, ponieważ potrzeba tworzenia trwałych wartości i bycia społecznie użytecznym jest silniejsza niż relacje z bliskimi.

A. Kosielski postrzega menedżerów jako osoby⁵⁸:

- przepełnione humorem i pokorą, z natury skłonne traktować wszystkich ludzi na równi, bez zbytecznego bałwochwalstwa przełożonych i lekceważenia podwładnych,
- świadome swojej wartości i uczciwości wobec samych siebie, znających swoje mocne i słabe strony, decydujące się na samodoskonalenie,
- wykazujące zainteresowanie innymi, mają chęć nawiązywania przyjaźni w takiej mierze, aby ci nie czuli się zagrożeni,
- otwarte na nowe pomysły i potrafiące wykazać szacunek dla swych przeciwników, czy konkurentów,
- wyrażające jasno określone oczekiwania wobec wszystkich członków organizacji, będących przekonanymi o uczciwej ocenie realizowanych zadań,
- darzące zaufaniem swoich podwładnych oraz wspierających każdego, kto jest gotów podjąć odpowiedzialność za swoją pracę,
- przejawiające cechy charakteru, takie jak: uczciwość, sprawiedliwość, otwartość na świat i postępowanie według zasad moralnych.

G. Ogger charakteryzuje menedżerów jako osoby z umiejętnością strategicznego myślenia, nawiązywania kontaktów i intuicją wyczuwania zyskownych interesów⁵⁹.

⁵⁸ A. Kosielski, Lider przyszłości, Biznesmen i menedżer, bohater naszych czasów, red. J. Jarco, Edukacja-Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2000, s. 139.

⁵⁹ G. Ogger, Zera w garniturach, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 246.



Według M. Fiałkowskiego, najwybitniejszych menedżerów cechuje skromność oraz wola osiągnięć zawodowych⁶⁰. Tabela 5. ukazuje elementy składające się na każdą z tych cech.

Tabela 5. Cechy wybitnego menedżera według M. Fijałkowskiego

Skromność osobista	Wola osiągnięć zawodowych
uderzająca powściągliwość, unikanie rozgłosu i oznak posiadania wyższego statusu	doprowadzenie do osiągania nadzwyczajnych wyników i jest motorem przekształcania dobrego przedsiębiorstwa w doskonałe
działanie ze spokojną determinacją, motywowanie przez ambitne cele, a nie charyzmę	głębokie zdecydowanie czynienia wszystkiego, co jest konieczne do osiągnięcia doskonałych wyników w dłuższym okresie; brak obaw przed jakimikolwiek trudnościami
ambicje dotyczące przedsiębiorstwa, a nie samego siebie; przygotowanie następcy, który będzie lepszy od obecnego menedżera	ustalenie standardów, które powinno spełniać doskonałe przedsiębiorstwo; niegodzenie się na obniżanie poprzeczki
branie odpowiedzialności za słabe rezultaty i nie zrzucenie winy na innych ludzi, czynniki zewnętrzne lub pechowy zbieg okoliczności	nieprzypisywanie sukcesu sobie, lecz innym ludziom, czynnikom zewnętrznym lub szczęściu

Źródło: M. Fijałkowski, Cechy najwybitniejszych menedżerów, „Zarządzanie w Świecie” 2001, nr 3, s. 12.

Mówiąc o skutecznych menedżerach, coraz częściej poruszana jest również rola intuicji, która pozwala efektywniej sterować procesami zarządzania. Posiadanie tej cechy charakteru i umiejętne wykorzystywanie jej w swoich dzianach, pozwala menedżerom podejmować decyzje w sytuacji, w której nie posiadają kompletnych danych.

H. Frańczak uważa, że intuicja jest jedną z kluczowych cech charakteryzujących współczesnego menedżera, ponieważ dzięki niej jest on w stanie dokonywać śmiałych wyborów. Dynamika zmieniającego się otoczenia niejednokrotnie wymusza podejmowanie decyzji bez gotowych odpowiedzi, a bez połączenia instynktu i zdrowego rozsądku byłoby to niemożliwe⁶¹.

Inteligencja emocjonalna to kolejna zdolność, która powinna charakteryzować osoby pełniące role kierownicze. Jest szczególnie ważna u osób będących przywódcami. J. Pance podkreśla, że bez tego czynnika menedżer nie stanie się wielkim przywódcą mimo posiadania doskonałego wykształcenia, wnikliwości i analitycznego umysłu⁶².

⁶⁰ M. Fiałkowski, Cechy najwybitniejszych menedżerów, „Zarządzanie w Świecie”, 2001, nr 3, s. 12.

⁶¹ H. Frańczak, Menedżer jako ogrodnik, „Businessman Magazine”, 2001, nr 10, s. 111.

⁶² J. Pance, Menedżerowie i ich zadania w nowoczesnej organizacji, Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla, red. E. Jędrzych, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 26.



Według D. Golemana na inteligencję emocjonalną składają się następujące elementy: samoświadomość, samosterowanie, wyczulenie na ludzkie postawy i umiejętności socjalne. Autor podkreśla, że zdolności te są niezbędne do osiągnięcia nadzwyczajnych rezultatów. Istotne są zdolności poznawcze, jednak inteligencja emocjonalna okazuje się dwa razy ważniejsza od innych elementów w działalności menedżera każdego szczebla⁶³.

Czasy się zmieniają. Współczesny menedżer bardzo mocno różni się od wzoru szefa przedsiębiorstwa, który był jego założycielem i jednocześnie właścicielem. Obecnie jest to osoba blisko współpracująca z wszystkimi członkami organizacji, doceniająca indywidualne inicjatywy i zachęcająca do ich kształtowania. Menedżer nie wydaje poleceń, lecz rozwiązuje problemy, nie rządzi, ale jest partnerem w biznesie. Menedżer w dzisiejszej firmie pełni bardziej rolę ogrodnika niż mechanika czy kierowcy. Jeśli chce osiągnąć sukces, musi podchodzić do przedsiębiorstwa jak do ogrodu, który wymaga profesjonalnej opieki i troskliwej pielęgnacji⁶⁴.

Aby efektywnie kierować procesami zarządzania, menedżerowie powinni dysponować konkretnymi kwalifikacjami. Według A. Rakowskiej, „kompetencje menedżerskie to umiejętności, wiedza, postawa i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki⁶⁵.

Umiejętności, które powinien posiadać współczesny menedżer uszeregował m.in. R.W. Griffin, dzieląc je na⁶⁶:

- umiejętności techniczne,
- interpersonalne,
- koncepcyjne,
- diagnostyczne i analityczne.

Umiejętności techniczne są niezbędne do zrozumienia sposobu, w jakim dana praca jest wykonywana w organizacji oraz sposobu jej realizacji w ramach powierzonych obowiązków. Dzięki nim menedżer potrafi poznać i zrozumieć, na czym dokładnie polega praca wykonywana przez jego podwładnych oraz umiejętnie reagować na problemy występujące w konkretnym procesie, np. produkcyjnym.

Umiejętności interpersonalne, nazywane również społecznymi, pozwalają menedżerom do nawiązywania komunikacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami, grupami oraz

⁶³ D. Goleman, Przywództwo a inteligencja emocjonalna, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1, s. 1.

⁶⁴ H. Frańczak, Menedżer jako ogrodnik, „Businessman Magazine”, 2001, nr 10, s. 110.

⁶⁵ A. Rakowska, Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 301.

⁶⁶ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 55.



członkami organizacji. Dzięki nim mogą realizować powierzone im zadania, które najczęściej wykonywane są przy pomocy innych ludzi. Wielozadaniowość stanowisk menedżerskich powoduje, że ich wykonawcy są zobligowani do kontaktu z wieloma środowiskami, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Dlatego też, menedżerowie powinni posiadać umiejętność nawiązania współpracy z klientami, dostawcami, pośrednikami, którzy w większości pochodzą spoza organizacji. Istnieją wprawdzie osoby, które osiągnęły sukces w roli menedżera mimo braku posiadania umiejętności interpersonalnych, jednak ludzie, którzy je posiadają, mają zdecydowaną szansę zrobić to szybciej.

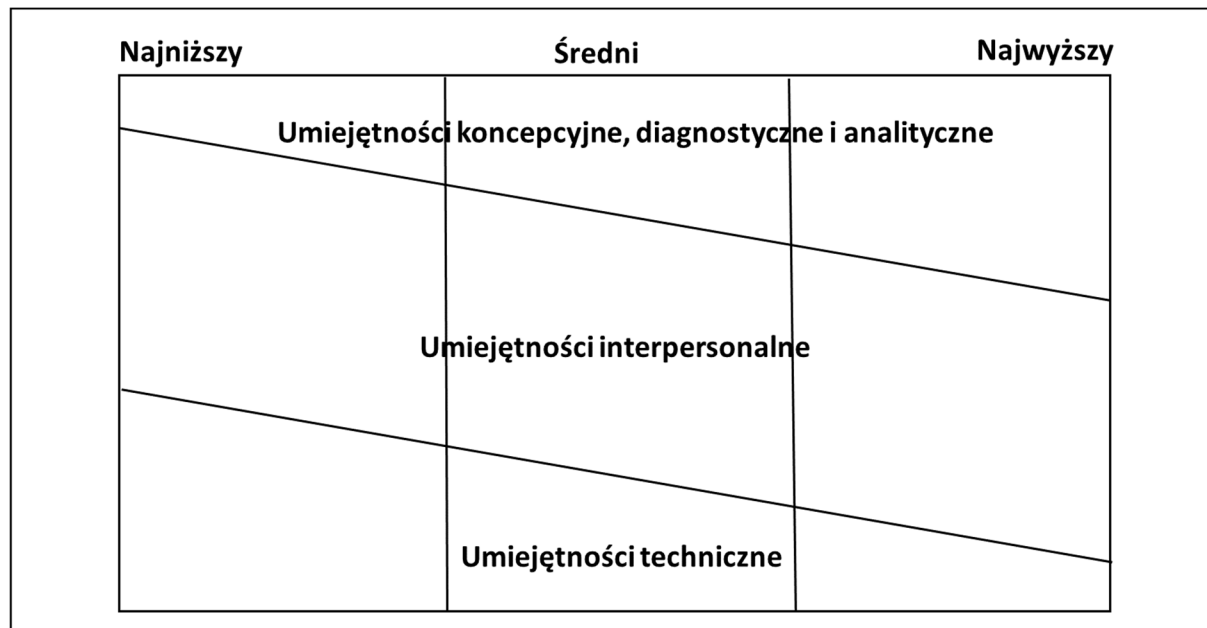
Umiejętności koncepcyjne pozwalają patrzeć na organizację w perspektywie strategicznej, co umożliwia dostrzeżenie korelacji pomiędzy poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, jak również wpływu, jakie wywiera na nią otoczenie. Umiejętności koncepcyjne wymagają od menedżera zdolności myślenia abstrakcyjnego, które pozwoli mu spojrzeć na organizację jako całość.

Umiejętności diagnostyczne i analityczne są niezbędne do wystawienia odpowiedniej diagnozy napotkanej sytuacji i wyboru właściwej reakcji. R.W. Griffin porównuje w tym przykładzie menedżera do lekarza, który „stawia diagnozę analizując symptomy choroby pacjenta i określając ich prawdopodobną przyczynę”⁶⁷. Podobną rolę sprawuje menedżer, którego zadaniem jest zdiagnozowanie i analiza problemów występujących w organizacji, a następnie przygotowanie rozwiązania, które wyeliminuje napotkane trudności. Umiejętności diagnostyczne są przydatne również w sytuacjach korzystnych dla organizacji, jak na przykład gwałtowny wzrost sprzedaży danego produktu. Dzięki nim menedżer może określić przyczynę takiego stanu rzeczy i wykorzystuje ją w celu uzyskania jeszcze lepszego efektu w ramach synergii z innymi działami.

Każda z wymienionych umiejętności jest cenna i niezwykle przydatna w pracy skutecznego menedżera. Jednak ze względu na różne szczeble zajmowanych stanowisk ich nasilenie wykazuje zmienny poziom. Tabela 6. ilustruje tę zmienność w pryzmacie hierarchii organizacyjnej.

⁶⁷ Tamże, s. 57.

Tabela 6. Poziom oddziaływania umiejętności menedżerskich w zależności od zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji według A.F. Zakrzewskiej-Bielawskiej



Źródło: A. F. Zakrzewska-Bielawska, Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna a Wolters 19 Kluwer business, Warszawa 2012, s. 1461.

Analiza powyższej ilustracji ukazuje, że na niskich szczeblach hierarchii menedżerskiej, największe znaczenie mają umiejętności techniczne, natomiast umiejętności koncepcyjne, diagnostyczne oraz analityczne schodzą na dalszy plan. Natomiast najwyższy poziom wymaga całkowicie odmiennej koncepcji. Tutaj najbardziej liczą się umiejętności analityczne i koncepcyjne, a zakres zdolności technicznych jest zdecydowanie mniejszy. Co ciekawe, na każdym z poziomów jednakowo istotne są umiejętności personalne.

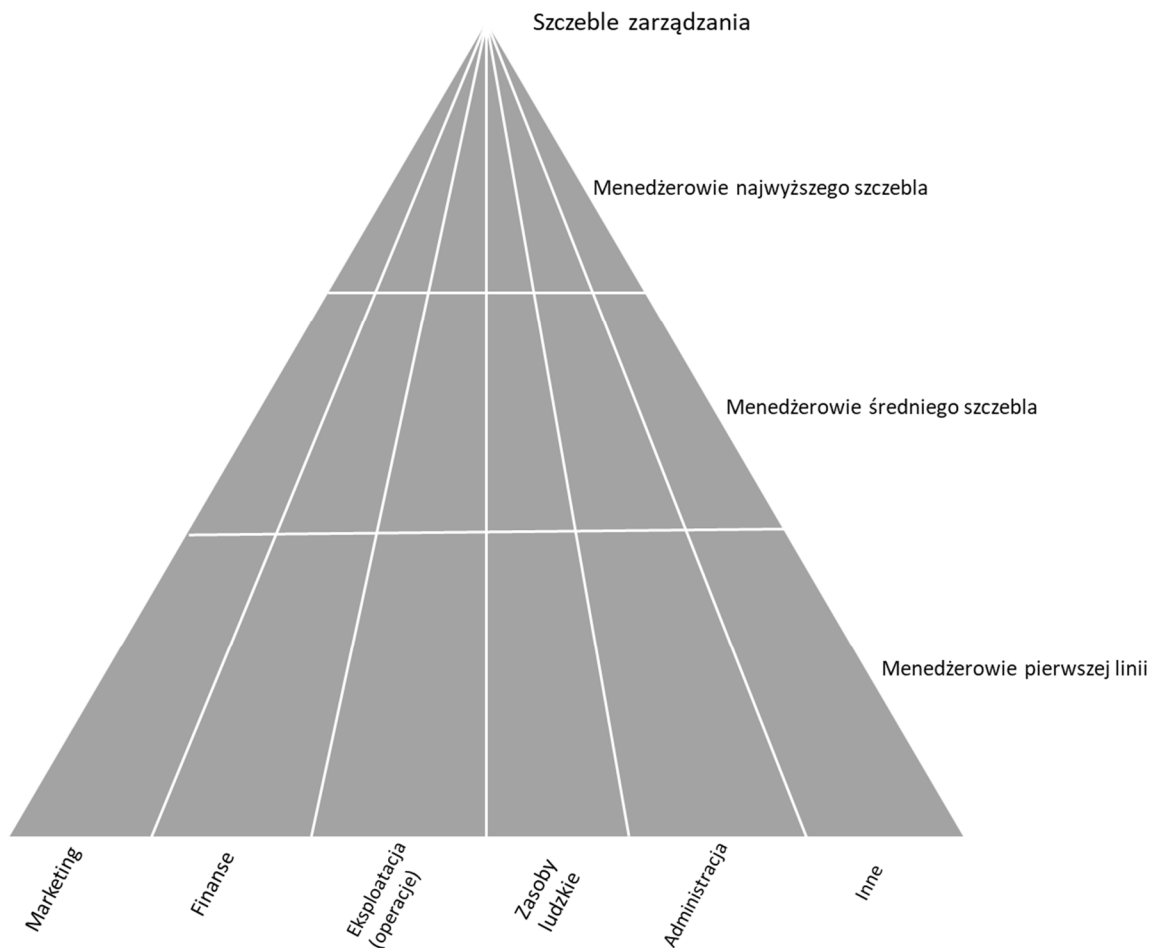
Reasumując powyższe założenia, można stwierdzić, że zarządzanie organizacją wymaga wielu specyficznych cech i umiejętności, z których najważniejsze to umiejętność kierowania ludźmi, komunikowania się i wykorzystania potencjału ludzkiego. Współczesny menedżer musi jednak pamiętać, że w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się świecie, dalsze rozwijanie i doskonalenie zdobytych kompetencji jest nieuniknione. Tylko dzięki stałemu procesowi doskonalenia, menedżer może sprawnie zarządzać procesami zachodzącymi w organizacji.

2.5 Rodzaje menedżerów i ich charakterystyka

Literatura przedmiotu wskazuje kilka różnych kryteriów, stosowanych do podziału menedżerów. Najczęściej podział ten dokonuje się na podstawie szczebla zarządzania oraz obszaru działalności gospodarczej.

Najbardziej popularny podział proponuje R.W. Griffin⁶⁸. Rysunek 7. ukazuje w formie graficznej zróżnicowanie tego podziału ze względu na szczeble zarządzania: najwyższy, średni, pierwszej linii oraz obszar zarządzania: marketing, finanse, eksploatacja (operacje), zasobów ludzkich, administracyjne oraz inne.

Rysunek 7. Podział menedżerów według metodologii R. W. Griffina



Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania w organizacjach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 45.

⁶⁸ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 42-51.

Menedżerowie najwyższego szczebla stanowią najmniejszą grupę kadry kierowniczej, jednak dysponują największym poziomem decyzyjności. Ich stanowiska to zazwyczaj: prezes, wiceprezes, dyrektor naczelny. Rola, jaką pełnią, to między innymi wyznaczanie misji, strategii działania oraz polityki operacyjnej. Są reprezentantami organizacji w oficjalnych kontaktach z otoczeniem zewnętrznym – to prezesi biorą udział w spotkaniach z urzędnikami państwowymi oraz dyrektorami innych przedsiębiorstw. Obowiązki menedżerów najwyższego szczebla są złożone, obejmują działania z zakresu strategicznych decyzji, np. dotyczących przejęcia innych firm, czy określenia planu rozwoju badań technologicznych lub rezygnację z danego obszaru produkcji. Ze względu na złożony zakres odpowiedzialności są to osoby pracujące zdecydowanie dłużej niż pozostała część personelu, a ich dzień pracy składa się w większości ze spotkań biznesowych i rozmów telefonicznych.

Menedżerowie średniego szczebla są najprawdopodobniej najbardziej liczną grupą kierowników zatrudnionych w organizacji. Ich głównym zadaniem jest realizowanie polityki i planów przyjętych na najwyższym szczeblu organizacji. W obszarze odpowiedzialności menedżerów średniego szczebla jest również nadzorowanie, kontrola i koordynacja działań menedżerów pierwszej linii. Najczęściej spotykane tytuły służbowe w tej grupie, to: kierownik zakładu, kierownik eksploatacji czy szef wydziału. Współcześnie, w dużej części przedsiębiorstw, ogranicza się ilość menedżerów tego szczebla, celem obniżenia kosztów operacyjnych i usunięcia nadmiernej biurokracji. Mimo tej nowej tendencji, menedżerowie średniego szczebla stanowią ważny zasób każdego przedsiębiorstwa, ze względu na fakt połączenia wyższych i niższych szczebli w hierarchii organizacji.

Menedżerowie pierwszej linii to przeważnie brygadziści, nadzorcy lub kierownicy biura. Ich rola skupia się nad nadzorem i koordynowaniu działań pracowników wykonawczych. Najczęściej najniższe stanowiska kierownicze są obsadzone przez awanse wewnętrzne, polegające na wyborze osób z pracowników wykonawczych. Najwięcej czasu kierownicy liniowi spędzają przy nadzorowaniu pracy swych podwładnych, co mocno odróżnia ich od pozostałych grup menedżerów.

W. R. Griffin sugeruje jeszcze jedną klasyfikację, tym razem związaną z podziałem według obszarów zarządzania. Teoria opiera się na założeniu, że menedżerowie bez względu na zajmowane miejsce w hierarchii organizacji mogą pracować w różnych obszarach firmy, takich jak finanse, eksploatacja, zasoby ludzkie czy administracja.

Menedżerowie marketingu – zaliczamy do nich kierowników odpowiedzialnych za pozyskiwanie konsumentów i klientów organizacji. Ich rola skupia się na kreowaniu nowych



produktów, promocji i rozszerzaniu kanałów dystrybucji. Marketing jest obecnie uważany za jeden z najważniejszych obszarów w każdej organizacji, a to za sprawą dynamicznych zmian zachodzących na rynku, który oczekuje coraz to nowszych i dostosowanych do potrzeb klientów rozwiązań. Dlatego też, tak ważne jest posiadanie wysoko wykwalifikowanych i skutecznych menedżerów marketingu, którzy mogą przesądzić o przetrwaniu organizacji w tak wymagającym otoczeniu.

Menedżerowie finansów – to kierownicy zajmujący się w głównej mierze zasobami finansowymi przedsiębiorstwa. Do ich obowiązków należy dbanie o takie obszary, jak rachunkowość, inwestycje i zarządzanie zasobami pieniężnymi organizacji. Ich rola jest szczególnie ważna przy niektórych typach działalności, takich jak bankowość czy ubezpieczenia, gdzie liczba tego typu stanowisk jest szczególnie duża.

Menedżerowie eksploatacji (operacji) – mowa tutaj o kierownikach operacyjnych, których rola polega na tworzeniu systemów produkcyjnych, oraz sprawowanie nad nimi kontroli. W organizacji odpowiadają za kontrolę produkcji, jakości, monitorują poziom zapasów, czy ustalają miejsce produkcji.

Menedżerowie zasobów ludzkich – to osoby zajmujące się planowaniem zatrudnienia, rekrutacją pracowników, szkoleniem i rozwojem kadr, projektowaniem systemów wynagrodzeń, jak i opracowaniem metod oceny pracowników. Zajmowane przez nich stanowisko nosi zazwyczaj nazwę kierownika działu kadr.

Menedżerowie administracji, nazywani również menedżerami ogólnymi, pełnią najbardziej wszechstronną rolę. Z jednej strony, dysponują podstawową wiedzą dotyczącą dużej liczby dziedzin funkcjonalnych zarządzania, z drugiej nie posiadają specjalistycznego wykształcenia w żadnej z nich.

Inne typy menedżerów to grupa, do której należą kierownicy posiadający specjalistyczne stanowisko kierownicze, nie dając się zakwalifikować do żadnej z powyższych grup. Dobrym przykładem mogą być menedżerowie zajmujący się public relations lub kierownicy od spraw badań i rozwoju.



Rozdział 3.

Style kierowania stosowane przez menedżerów

3.1 Style kierowania ludźmi

W każdej, prawidłowo działającej, organizacji występuje określony zestaw czynności, który musi zostać wykonany, aby ta realizowała swoje cele. Należy pamiętać, że współczesne organizacje działają w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, co dotyczy zarówno sfery technologicznej, technicznej, informacyjnej, jak i społecznej. Właśnie ta ostatnia dziedzina jest niezwykle ważna, ponieważ odpowiada za powodzenie lub klęskę zmian wprowadzanych w organizacji. To pracownicy są bezpośrednio odpowiedzialni za realizację określonych celów, dlatego też szczególną wagę powinno poświęcać się kształtowaniu odpowiednich zachowań społecznych, które zwiększą szanse na powodzenie sprawnego funkcjonowania procesów zachodzących w organizacji. Największą rolę w tym obszarze pełni kadra menedżerska. Oprócz odpowiedniego zestawu kompetencji i wiedzy, znaczącą misję odgrywa umiejętność wywierania wpływu na pracowników poprzez proces sprawowania władzy⁶⁹.

Wpływ na sukces organizacji ma sprawne i skuteczne zarządzanie. Obecnie, od skutecznego menedżera wymaga się wiedzy na temat stosowania określonych metod oddziaływania na pracowników, których celem jest kształtowanie oczekiwanych postaw. Przewodzenie ludźmi jest ściśle powiązane z podejściem do ludzi, ponieważ pozwala w sposób indywidualny i elastyczny dostarczyć bodźców, które skłonią pracowników do sprawnego działania, a tym samym zapewnią realizację celów wyznaczonych przez organizację. Dodatkowo, dzięki umiejętnemu kierowaniu podwładnymi, menedżer może bezpośrednio wpływać na stopień zaangażowania i motywacji, a tym samym pobudzać twórczość i kreatywność swojego zespołu.

W literaturze przedmiotu jest kilka definicji stylów kierowania. Poniżej przytoczono niektóre z nich.

J. Penc określa styl kierowania jako „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją⁷⁰.”

P. Żukowski i R. Galla piszą natomiast, że „w ogólnym ujęciu styl kierowania jest praktycznie ukształtowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na

⁶⁹ M. Jasińska, Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2009, nr 83, s. 69.

⁷⁰ J. Penc, Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 427.



podwładnych, by ich zachowanie prowadziło do osiągnięcia z góry określonego celu (wiązki celów)”⁷¹.

Najbardziej rozwiniętą definicję prezentuje A. Zakrzewska-Bielawska, według której „przez styl kierowania (przewodzenia) rozumie się względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych, służący skłonieniu ich do takich postaw i zachowań, które umożliwią osiągnięcie celów organizacji. Określa on więc postawę kierownika wobec podwładnych, wobec ich potrzeb, problemów zawodowych i osobistych. Wpływa również w dużym zakresie na charakter stosunków między kierownikiem a podwładnymi oraz wewnątrz zespołów pracowniczych”⁷².

Nieco inne spojrzenie na określenie stylu kierowania ma Z. Ratajczyk, według której, stanowi on „bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniem kierownika, cechami jego osobowości (atrybutami), charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół (...) Styl kierowania jest powielany z góry do dołu w ramach hierarchii służbowej”⁷³.

Trzy pierwsze definicje stylu kierowania podkreślają, że jest to forma powtarzalna i oparta na stałych cechach. Celem jest wywieranie wpływu na pracowników, aby ukierunkować ich zachowania w stosunku do wykonywanych obowiązków. Należy dodać, że wywieranie konkretnego zachowania wśród pracowników zachodzi w osobliwych warunkach, które zależą od aktualnego systemu społecznego, gospodarczego czy politycznego. Określenie zastosowane przez Z. Ratajczyk jest nieco inne, ponieważ skupia się na zależności pomiędzy cechami osobowymi kierownika a jego zachowaniem w organizacji. Dodatkowo wskazuje, że styl kierowania przechodzi z kierowników wyższego szczebla i jest powielany przez menedżerów z niższych szczebli.

Można zatem stwierdzić, że styl prezentowany przez dyrektorów i prezesów organizacji wywiera niebagatelny wpływ na pracę całego przedsiębiorstwa. Tutaj jednak warto zaznaczyć, że taka forma powielania stylów kierowania w dużej mierze zależy od typu struktury panującej w danej organizacji. Ważną rolę odgrywa rozpiętość kierowania, obieg informacji w firmie czy poziom delegowania uprawnień.

Style kierowania są tak różne, jak ich przedstawiciele. Należy pamiętać, że każdy kierownik powinien być postrzegany w ramach indywidualnych ram, które określają jego cechy osobowości, decydujące o wyborze konkretnego stylu zarządzania. Osobowość

⁷¹ P. Żukowski, R. Galla, Style kierowanie przejmowane przez menedżerów w zarządzaniu, „Problemy Profesjologii”, nr 1, 2009, s. 21.

⁷² A. Zakrzewska-Bielawska, dz. cyt., s. 409.

⁷³ Cyt. za J. Penc, Kreatywne kierowanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 148.



człowieka jest warunkowana po części genetycznie, a po części kształtowana przez życie emocjonalne, pojawiające się sytuacje i problemy życiowe. Ważną rolę w tej kwestii odgrywa charakter i temperament. Według jednego z psychologów temperament można określić jako zespół formalnych i względnie stałych cech zachowania, przejawiających się w sile lub wielkości (szybkości) reagowania oraz czasowych parametrach reakcji⁷⁴. Temperament jest traktowany jako stały element osobowości i decyduje o formie reakcji na daną sytuację, co pozwala określić predyspozycje menedżera do pełnienia swoich funkcji.

Litera przedmiotu wskazuje na cztery typy temperamentu⁷⁵:

- sangwinik – człowiek charakteryzujący się żywym i zmiennym usposobieniem,
- melancholik – osoba o pesymistycznym podejściu do świata, mało aktywny, nie okazujący uczuć,
- choleryk – pobudliwy, przejawiający tendencję do rywalizacji, ambitny i zdecydowany,
- flegmatyk – osoba powściągliwa, wytrwała w działaniu, konsekwentna.

Powyższa forma klasyfikacji może posłużyć jako wskazówka do oceny, który styl kierowania będzie najbardziej odpowiedni dla danej osoby, pamiętając o skonkretyzowaniu, w jakiej sytuacji ma pełnić swoją rolę.

P. Żukowski wskazuje, że style kierowania możemy podzielić na dwa obszary: potencjalny i rzeczywisty⁷⁶.

Potencjalny styl kierowania kształtowany jest przez subkulturę, traktowaną jako zespół przekonań i poglądów menedżera na temat sposobów zachowań podwładnych oraz efektywnego pełnienia roli kierownika, którą akceptują jego zwierzchnicy. Możemy więc mówić o pewnej filozofii kierowania, która przejawia się w utrzymaniu określonego przez organizację zachowania menedżera wobec podwładnych. W jej skład wchodzi również stosunek kierownika do poziomu samodzielności i odpowiedzialności swoich podwładnych, które są pochodną generowanych przez nich wyników. Potencjalny styl kierowania zatem jest to racjonalnie pomyślany model (wzorzec) zachowania organizacyjnego kierownika wobec podwładnych, by optymalnie (najkorzystniej) spełniał role kierownicze (osiągał założone cele)⁷⁷.

⁷⁴ J. F. Terelak, Psychologia menadżera, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 80.

⁷⁵ M. Jasińska, Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2009, nr 83, s. 72.

⁷⁶ P. Żukowski: Podstawy organizacji pracy i kierowania. Kompleksowe ujęcia. Akademia Rolnicza w Szczecinie; Szczecin 1998, s. 142-151.

⁷⁷ P. Żukowski, R. Galla, dz. cyt., s. 22.



Rzeczywisty styl kierowania to praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany system metod, technik i innych narzędzi oddziaływania na podwładnych, dostosowany do założonych celów, realizowanych zadań i konkretnych warunków działania.

Zdaniem P. Żukowskiego przejście z formy potencjalnego stylu kierowania w rzeczywisty jest zależne od wielu czynników. Jego zdaniem, transformację tę determinują:⁷⁸

1. Czynniki zewnętrzne:

- czas potrzebny do przygotowania zadań zleconych kierownikowi zespołu,
- odpowiedzialność kierownika za pracę podległego mu zespołu,
- metoda i kryteria oceny pracy kierownika przez bezpośrednich zwierzchników,
- stopień wykorzystania potencjalnej rozpiętości i zasięgu kierowania,
- preferowany styl kierowania zwierzchników,
- poziom integracji celów kierowanego zespołu z misją i celami instytucji,
- rola autorytetu formalnego jako źródła władzy kierowniczej,
- stopień wpływu na ustalenie celów i zadań dla kierowanego zespołu,
- poziom zaufania do podwładnych;

2. Czynniki personalne:

- wielkość luki kwalifikacyjnej między kierownikiem a podwładnymi,
- poziom samodyscypliny i odpowiedzialności podwładnych,
- poziom szczerości motywów i intencji podwładnych,
- stopień rozbudzenia potrzeb pozamaterialnych u podwładnych,
- stopień rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych;

3. Czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne:

- poziom zdeterminowania procesów pracy przez technikę i technologię,
- ergonomiczne (fizjologiczne) warunki pracy podległego zespołu,
- techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy podwładnych,
- technicznie możliwy poziom sprawowania nadzoru nad podległym zespołem,
- poziom zagrożenia nieodwracalnością skutków złej pracy podwładnych,
- poziom zmienności warunków pracy podwładnych.

Uwzględniając powyższe okoliczności, można zauważyć, jak duża liczba czynników wpływa bezpośrednio lub pośrednio na formę kształtowania się stylów kierowniczych. Począwszy od odpowiedzialności menedżera za podległy mu zespół i wykonanie powierzonych zadań, poprzez poziom samodyscypliny członków organizacji, po techniczne możliwości sprawowania nadzoru nad podległym zespołem.

⁷⁸ Tamże, s. 22.



3.2 Typologia stylów kierowania

Profesjonalizm kadry kierowniczej to klucz do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Umiejętności skutecznego kierowania ludźmi pełnią więc niezwykle ważną rolę w sprawnym wywieraniu wpływu na pracowników, aby ich działania były zgodne z wizją i misją przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu dostarcza nam wiele różnych podejść do tego problemu. Badania prowadzone przez ekonomistów były skupione na poszukiwaniu czynników sukcesu, istotnych dla procesu zarządzania.

Style kierowania według K. Lewina, R. Lippita i R.K. White'a

Jednym z najbardziej klasycznych podejść jest klasyfikacja **Lewin-Lippit-White**, zaproponowana przez Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Rapha K.Whitea. W ramach przeprowadzonych eksperymentów wyodrębnili trzy odmienne style kierowania⁷⁹.

Autokratyczny (dyrektywny) – w którym kierownik autokrata narzuca podwładnym swoje cele oraz sposoby ich rozwiązywania. Preferuje bezpośrednią formę zarządzania, w tym aktywną kontrolę wszystkich podległych mu pracowników. Podwładni mają bardzo mały wpływ na jakiegokolwiek zmiany w obranym kierunku działania i muszą podporządkować się narzuconym wymaganiom. Menedżer przejawia duży dystans do podwładnych, co skutkuje brakiem akceptacji proponowanych przez nich zmian. Autokratów można dodatkowo podzielić na:

- surowych – sprawiedliwych, lecz stanowczych i nie delegujących uprawnień,
- życzliwych – starających się ustalić jak najlepsze warunki pracy, lecz podejmujących wszystkie decyzje indywidualnie,
- nieudolnych – o zachwianej osobowości, często zmieniających nastroj, nieobliczalnych.

R. Likert dodatkowo dokonał podziału autokratycznego stylu kierowania na dwie grupy:

- styl autokratyczny, w którego centrum znajduje się kierownik despota ignorujący sprawy pracowników, używający do motywacji strachu i sankcji,
- styl autokratyczny życzliwy, w którym menedżer wydający polecenia sprawia wrażenie zainteresowanego problemami podwładnych.

Demokratyczny, w którym menedżer daje możliwość dyskusji i wspólnego sposobu dochodzenia do celu. Tworząc odpowiednie warunki dla udziału pracowników w zarządzaniu, pozwala na partycypację podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz zwiększa zakres

⁷⁹ M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 204-213.



odpowiedzialności. Dzięki zwiększeniu samodzielności w realizacji nałożonych zadań, intensyfikuje zaangażowanie podwładnych w wykonywaną pracę. Dzięki otwartości menedżera jego podwładni chętniej wyrażają swoją opinię na tematy związane z organizacją, co sprzyja ich aktywnemu uczestnictwu w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Kierownik zachęca grupę do podejmowania decyzji, jednocześnie samemu biorąc aktywny udział w wykonywanej pracy. Demokratyczny styl zarządzania sprzyja kształtowaniu się kultury pracy oraz tworzeniu zaufania w relacjach interpersonalnych.

Liberalny, nazywany również nieingerującym, w którym menedżer pozostawia członkom grupy nieograniczoną swobodę w ramach realizacji otrzymanych celów. Sam uchyla się od podejmowania decyzji, nie przejawia twórczego działania. Rola kierownika ogranicza się do poziomu kontroli osiągniętego celu. Nie motywuje swoich pracowników, a wszelkie zgłaszane zmiany traktuje jako „zło konieczne”. Nie interesuje go udoskonalanie procesów zachodzących w organizacji, nie bierze czynnego udziału w pracy grupy, którą kieruje.

Klasyfikacja Lewin-Lippit-White ma swoje podłoże w teorii S. Mc. Gregora, zwanej „X i Y”. Opiera się ona na dwóch odmiennych podejściach do stosunku pracy.

Według założenia X, pracownicy mają wrodzoną niechęć do wykonywania jakiegokolwiek pracy, nie są zainteresowani podejmowaniem odpowiedzialności za realizowane założenia. Praca jest dla nich nieprzyjemnym działaniem, do realizacji której potrzebują motywacji opartej na ciągłej kontroli i dozorze. Taka koncepcja sugeruje wykorzystanie stylu autokratycznego, który najbardziej wpisuje się w zarządzanie tego typu pracownikiem.

Teoria nazywana „Y” określa cechy pracowników, którzy charakteryzują się wysokim poziomem zmotywowania do pracy, chęcią rozwoju i podnoszenia swoich kompetencji. Tacy ludzie chętnie podejmują się powierzonych im zadań, wykazują skłonność do współpracy w grupie, a zmiany są dla nich czymś naturalnym, co pomaga się rozwijać i sprawnie funkcjonować w organizacji. Są to jednostki będące w opozycji do pracowników z teorii „X”, a co za tym idzie, nie wymagają tak dużego poziomu kontroli i zmuszania do większego zaangażowania się w realizację powierzonych im zadań. Teoria „Y” preferuje zarządzanie w stylu demokratycznym, który opiera się na współpracy i wspólnym zarządzaniu procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie.

Style kierowania według R. Likerta i R.F. Balesa

Kolejna teoria, na którą trzeba zwrócić uwagę w obszarze analizy podejścia menedżerów do pracowników, jest koncepcja Likert-Bales. Pochodzi od nazwiska dwóch



amerykańskich badaczy społecznych, Rensisa Likerta oraz Roberta Balesa, którzy wyodrębnili dwa style kierowania. Ich kryterium jest to, czy kierownik w swojej pracy główną rolę koncentruje na zadaniach czy też na podwładnych⁸⁰.

Istotne są tu wzajemne stosunki pomiędzy kierownikiem i podwładnym. Żukowski określa 6 podstawowych ich rodzajów⁸¹:

- interakcje związane z określeniem zadania,
- interakcje, których celem jest ocena działania,
- interakcje, które określają poziom kontroli zadania,
- interakcje przekazujące negatywne interakcje emocjonalne,
- interakcje, które przekazują pozytywne emocje.

W ramach powyższych czynników powstał podział na styl **konsultacyjny** oraz **partycypialny**.

Menedżer, który używa **stylu konsultacyjnego**, w pierwszej kolejności omawia temat z pracownikami, zasięgając ich opinii, a dopiero później wydaje polecenia. Cechą charakterystyczną jest udzielenie pewnego stopnia aktywizacji podwładnym w kreowaniu procesu zarządzania.

Styl partycypialny charakteryzuje się tym, że grupa pracowników we własnym gronie ustala cele i podejmuje decyzje o sposobie ich realizacji, a menedżer je akceptuje. Taka forma partycypacji w zarządzaniu opiera się na pełnym zaufaniu kierownika do swoich podwładnych i jest motorem realnego współzarządzania zespołem. W grupie panują otwarte i przyjazne stosunki, a większość decyzji podejmowana jest wspólnie. Możliwość wzięcia udziału w procesie zarządzania jest dla podwładnych czynnikiem motywującym do zaangażowania i pracy dla całej grupy. R. Likert uważa ten styl za najlepszy. Jego zdaniem stanowi on wzór, do stosowania którego powinien dążyć każdy menedżer.

Style kierowania według R. Blake'a i S. Montona

Jest to koncepcja, która nawiązuje do wcześniejszych założeń R. Likerta i R. F. Balesa, o dwóch podstawowych postawach menedżerów: nastawienia na zadania lub na ludzi. R. Blake oraz S. Monton, korzystając z badań przeprowadzonych przez uniwersytet stanowy w Ohio, udowodnili, że style przywództwa nie muszą ograniczać się do jednego wymiaru, a poszczególni kierownicy mogą wykazywać odmienną troskę o ludzi i zadania, celem

⁸⁰ P. Żukowski, R. Galla, dz. cyt., s. 26.

⁸¹ Tamże, s. 26-27.



zwiększenia efektywności. Na tej podstawie autorzy opracowali siatkę kierowniczą, która ukazuje dwuwymiarową naturę przywództwa⁸².

A. Zakrzewska określa siatkę kierowniczą jako „dwuwymiarowy model przywództwa, uwzględniający zarówno troskę o ludzi (styl podobny do zorientowanego na ludzi i inicjującego strukturę), jak i troskę o produkcję (styl podobny do zorientowanego na zadania i uważającego), dając tym samym możliwość analizy różnych zachowań przywódców w organizacjach”⁸³.

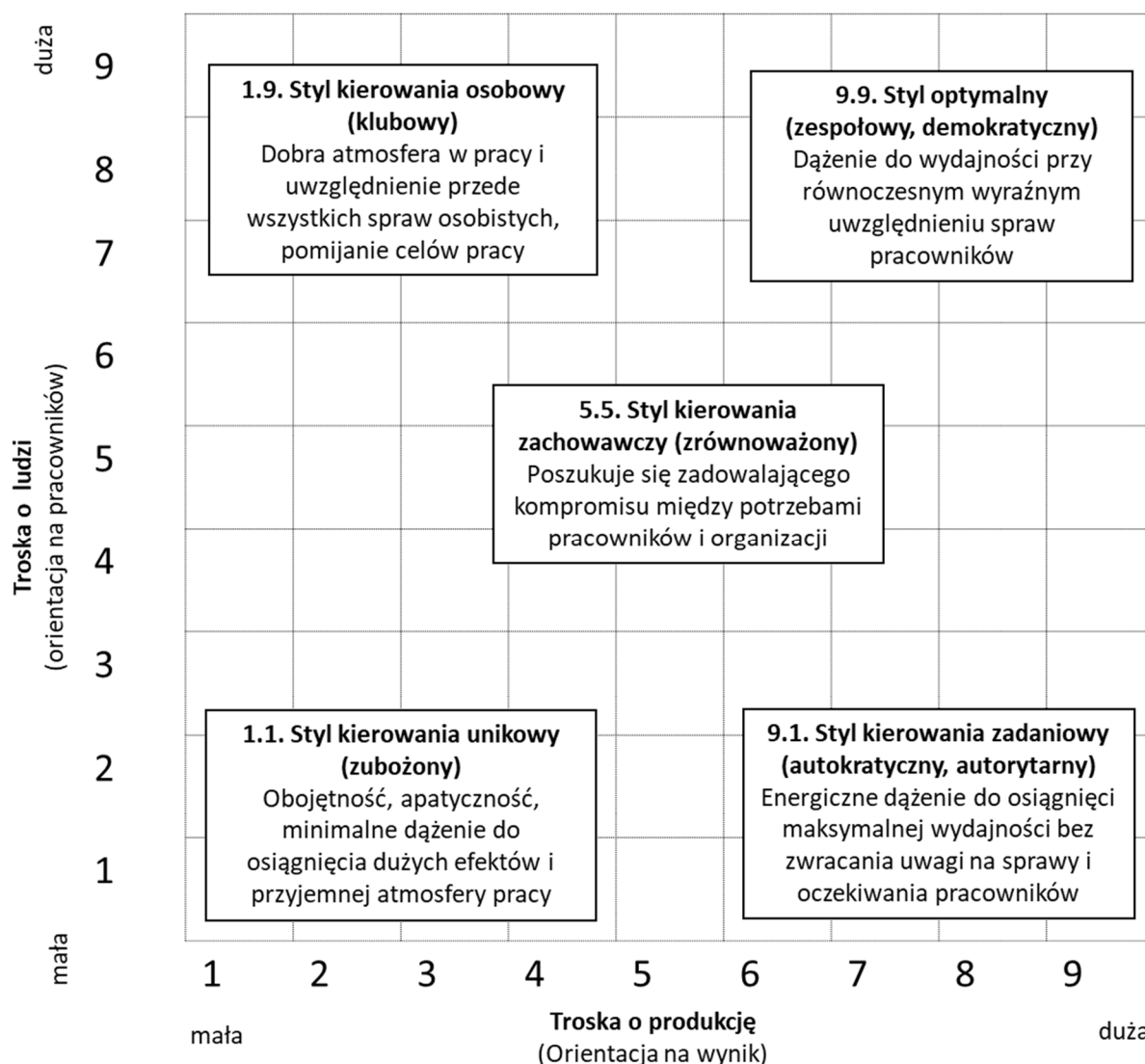
Siatka kierownicza graficznie zbudowana jest z dwóch osi: pionowej, która określa poziom troski o ludzi oraz poziomej, która wskazuje na nastawienie na zadania (produkcję). Każda oś zawiera skalę od 1 do 9, co daje 81 różnych kombinacji określających styl danego przywódcy. S. Monton i R. Blake skoncentrowali się na pięciu kluczowych stylach, umieszczonych na środku oraz czterech rogach. Autorzy podsumowując swoje badania, stwierdzili, że styl kierowania zespołowego, nazwany również demokratycznym, jest najbardziej optymalny. Zawiera on maksymalne oznaczenia w skali, tj. 9.9, co oznacza, że menedżer przejawia tak samo dużą troskę o ludzi, jak i zadania. Dzięki tak wyznaczonym priorytetom kierownik jest w stanie osiągnąć możliwie największą efektywność. Rysunek 8. graficznie przedstawia siatkę wraz z opisem stylów kierowania.

⁸² A. Zakrzewska-Bielawska, dz. cyt., s. 408-409.

⁸³ Tamże, s. 409.



Rysunek 8. Siatka stylów kierowania według R. Blake'a i S. Montona



Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012. s. 412.

Style kierowania według J.W. Reddina

William James Redding, brytyjski behawiorysta, teoretyk i pisarz wykorzystał siatkę kierowniczą zaprojektowaną przez Blake'a o Montona, wzbogacając ją o 3 wymiar. W rezultacie powstały 4 style podstawowe oraz 8 stylów uzupełniających. Tabela 7. przedstawia charakterystykę stylów według J.W. Reddina⁸⁴.

⁸⁴ P. Żukowski, R. Galla, dz. cyt., s. 27.



Tabela 7. Style kierowania według J.W. Reddina

Nazwa stylu	Style mniej efektywne	Style bardziej efektywne
1	2	3
Separujący się (A)	1. Dezerter. Ucieka od kierowania. Wielu problemów, które powinien rozwiązać, nie rozwiązuje bądź przekazuje innym. Jest zaangażowany w pracy	2. Biurokrata. Przywiązuje duże znaczenie do formalnych procedur i kontroli podwładnych. Oceniany jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągać niezłe wyniki w pracy
Poświęcający się (B)	3. Autokrata. Za wszelką cenę dąży do wykonania zadań. Nie ma zaufania do ludzi, apodyktyczny, nieżyczliwy, trudno uzyskiwać mu dobre rezultaty nie mówiąc o atmosferze wewnątrz kierowanego zespołu.	4. Życzliwy autokrata. Stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi,. Ludzi traktuje instrumentalnie, ale im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet w przypadku ambitnych zadań.
Towarzyski (C)	5. Misjonarz. Wkłada wiele wysiłku przede wszystkim w stworzenie jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Jest odbierany przez otoczenie jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nie umiejący stawiać i egzekwować zadań.	6. Rozwojowiec. Jest uważany za człowieka ufnego, chętnie delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego zawsze o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukces – tym większy, im bardziej zintegrowany jest zespół pracowniczy
Zintegrowany (D)	7. Kompromista. Jest bardzo podatny na wpływ otoczenia, zgadza się ze wszystkimi i zawsze. Koncentruje się głównie na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając zagadnienia taktyczne i strategiczne.	8. Administrator. Umie stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Kładzie nacisk na pracę zespołową. Potrafi skutecznie dobierać bodźce, co zapewnia mu sprawną realizację zadań.

Źródło: P. Żukowski, R. Galla, Style kierowanie przejmowane przez menedżerów w zarządzaniu, Problemy Profesjologii, nr 1, 2009, s. 27.

Style kierowania według F. E. Fiedlera

Siatka kierownicza dała początek kolejnemu nurtowi, określanemu jako podejście sytuacyjne. Wcześniejsze próby wyjaśnienia przywództwa w kategoriach zachowań przywódcy nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, dlatego też dążono do określenia zależności pomiędzy efektywnością poszczególnych stylów kierowania a odmiennością ich stosowania.

A. Zakrzewska stwierdza, że podejście sytuacyjne określa właściwe zachowanie menedżera (przywódcy) do napotkanej sytuacji. Jego zadaniem jest rozpoznanie kluczowych czynników sytuacyjnych i jednocześnie określenie sposobu wzajemnego oddziaływania. Na tej podstawie przywódca powinien wybrać właściwy styl kierowania. Napotkane sytuacje mogą się różnić w zależności od poziomu trudności zadania, oczekiwań i sposobu zachowania się kadry kierowniczej, a także polityki i kultury organizacji⁸⁵.

⁸⁵A. Zakrzewska-Bielawska, dz. cyt., s. 413.



W ramach powyższych założeń powstało wiele modeli, a do najpopularniejszych i najczęściej stosowanych należy model NLW, opracowany przez F. E. Fiedlera i często określany jego nazwiskiem. Według tej koncepcji, menedżerom niezwykle ciężko przychodzi zmiana stylu kierowania, który wcześniej zapewnił im powodzenie w realizacji zadań. Druga część opiera się na założeniu, że nie istnieje jeden uniwersalny styl idealny do każdej sytuacji, a co za tym idzie, dużą efektywność można osiągnąć poprzez dopasowanie kierownika do sytuacji (zamiana menedżera) albo zmianę sytuacji, aby ta była najbardziej odpowiednia dla niego.

F. E. Fiedler dokonał analizy warunków, od których uzależnione jest efektywne kierowanie. Wyróżnił trzy kryteria, w ramach których można dokonać oceny wszystkich sytuacji kierowniczych: łatwej, przeciętnej i trudnej do kierowania. Korzystność określonej sytuacji autor określił w ramach trzech czynników, są to⁸⁶:

- relacje pomiędzy kierownikiem a podwładnym, określane w stopniu zaufania, szacunku i wiary, jakim pracownicy darzą lidera (relacje mogą być dobre lub złe),
- struktura zadania lub celu grupy, gdzie rutyna określa stopień ustrukturyzowania organizacji. Pod uwagę brane są również łatwość i standardowość wykonywanych zadań (dzielimy je na zadania proste i złożone),
- zakres sprawowania władzy, który określa, jak silny wpływ na grupę wywiera lider. Analizowane jest spektrum przyjmowania i zwalniania z pracy, nakładania kar, przyznawania podwyżek i awansów (pozycja władcza może być określona jako: silna bądź słaba, zakres obowiązków: szeroki lub wąski).

F. E. Fiedler doszedł do wniosków, że z reguły w sytuacjach krańcowych (łatwych lub trudnych) najlepsze wyniki daje kierowanie stylem autokratycznym, zaś w sytuacjach przeciętnych najlepiej sprawdza się styl demokratyczny. Autor dostrzegł również interesujące połączenie. Łatwo jest dostrzec, kiedy przywódca ma nastawienie demokratyczne, a kiedy autokratyczne. Jeżeli najmniej lubianego pracownika ocenia negatywnie (niski wyznacznik NLW, nazywany również wskaźnikiem najmniej lubianego współpracownika), to jego orientacja jest autokratyczna. Jeżeli zaś wskaźnik NLW jest wysoki, mamy do czynienia z orientacją demokratyczną.

Podpierając się na wzajemnym układzie i natężeniu tych trzech czynników sytuacyjnych, można wyróżnić osiem sytuacji kierowniczych, w których optymalny jest styl

⁸⁶ Tamże., s. 413.

autokratyczny lub demokratyczny. Tabela 8. obrazuje warunki skuteczności stylów kierowania według modelu NLW.

Tabela 8. Warunki skuteczności różnych stylów kierowania według modelu NLW

Sytuacja	Relacje między kierownikiem a podwładnym	Struktura zadania lub celu	Pozycja władcza	Stopień korzystności sytuacji	Optimalny styl kierowania
I	dobrze	prosta	silna	najbardziej korzystna	autokratyczny
II	dobrze	prosta	słaba	najbardziej korzystna	autokratyczny
III	dobrze	złożona	silna	najbardziej korzystna	autokratyczny
IV	dobrze	złożona	słaba	umiarkowanie korzystna	demokratyczny
V	złe	prosta	silna	umiarkowanie korzystna	demokratyczny
VI	złe	prosta	słaba	umiarkowanie korzystna	demokratyczny
VII	złe	złożona	silna	najbardziej niekorzystna	autokratyczny
VIII	złe	złożona	słaba	najbardziej niekorzystna	autokratyczny

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska.: Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna a Wolters 19 Kluwer business, Warszawa 2012. s. 414.

Według zasad nurtu sytuacyjnego, odmiennie niż w przypadku innych szkół, nie ma krytyki poprzednich podejść określających najbardziej optymalny styl zarządzania. W ramach tego trendu, każde podejście jest dobre – jednak, aby było skuteczne, musi być zastosowane do odpowiedniej sytuacji. Jedną z głównych form przywództwa opartych na powyższych założeniach jest przywództwo sytuacyjne, opracowane w 1968 roku przez P. Hersea i K.H. Blancharda – amerykańskich badaczy i autorów wielu dzieł w dziedzinie zarządzania i rozwoju.

Model, który stworzyli, bazował na wieloletnich badaniach przeprowadzonych w różnych organizacjach i opierał się na wprowadzeniu nowego sposobu myślenia o zarządzaniu, który bezpośrednio nie szukał odpowiedzi na pytanie, który styl jest najlepszy, lecz ukazywał, że sposób zarządzania zależy od sytuacji⁸⁷. Dobry i skuteczny menedżer powinien dostarczać dokładnie to, co w danej chwili jest potrzebne, aby skutecznie realizować postawione przed nim zadania. Przywództwo powinno opierać się w głównej mierze o autorytet, który szef buduje u swoich podwładnych, a nie tylko na hierarchii służbowej.

⁸⁷ S. Cyfert, Organizacja i kierowanie, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna, Warszawa 2017, s. 145.



Przywództwo sytuacyjne swoje fundamenty opiera na odpowiednim określeniu poziomu zadania, który jest podstawą definiowania poziomu gotowości podwładnego, który w konsekwencji decyduje o przyjętym stylu kierowania. Dzięki znajomości tych dwóch obszarów, tj. poziomu zadania i poziomu gotowości pracownika, można określić potrzeby pracownika. Poziom zadania ma trzy wymiary:

- poziom 1 – zadanie zestawione na poziomie stanowiska – bardzo ogólne, zrozumiałe dla doświadczonych pracowników,
- poziom 2 – zrozumiałe dla pracowników o ustabilizowanym zakresie doświadczenia i oparte o poziom głównej, bazowej odpowiedzialności,
- poziom 3 – zadanie określa się na poziomie działań podstawowych, niezbędnych dla pracowników o niewielkim doświadczeniu.

Kolejnym etapem, pozwalającym dobrać odpowiedni styl zarządzania, jest określenie etapu rozwoju, na którym znajduje się konkretny pracownik. Klasyfikacja ta odbywa się na podstawie dwóch obszarów: posiadanych kompetencji oraz zaangażowania. W ramach kompetencji wyróżnia się wiedzę i doświadczenie, natomiast przez zaangażowanie rozumie się motywację i wiarę w siebie, determinującą możliwość wykonania zadania. Analizując te dwa czynniki, P. Hersey oraz K.H. Blanchard wyróżnili 4 poziomy gotowości⁸⁸:

- **R1** – niskie kompetencje i wysokie zaangażowanie. Pracownik jest niezdolny do samodzielnego wykonania zadania (niskie kompetencje), lecz jego poziom motywacji jest bardzo wysoki. Ten parametr często dotyczy nowych pracowników, którzy wykazują się dużym entuzjazmem do wykonania zadania pomimo swych niskich kompetencji. Pracownik znajdujący się na tym etapie rozwoju często jest nazywany entuzjastycznym debiutantem.
- **R2** – niskie lub średnie kompetencje, niskie zaangażowanie. Jest to najtrudniejszy etap w rozwoju pracownika, ponieważ ten nie potrafi dobrze wykonać danego zadania, co generuje u niego niski poziom chęci. Potocznie mówi się, że jest to okres, w którym pracownik „wie, jak dużo jeszcze nie wie”. Mimo że zdobył pewne kompetencje, rozumie, jak długa czeka go droga, aby osiągnąć wymagany poziom biegłości lub wiedzy wymagający sprawnej i samodzielnej realizacji danego zadania. Na tym etapie często używa się sformułowania rozczarowany adept.
- **R3** – średnie lub wysokie kompetencje i niskie zaangażowanie. Jest to etap, który może występować w dwóch wariantach. Pierwszy to sytuacja, w której pracownik

⁸⁸ K. Blanchard., Jednominutowy Menedżer i przywództwo, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 47-50.



posiada wystarczające kompetencje do wykonania zadania, jednak nie ma chęci ze względu na brak wiary we własne siły. Drugi przypadek występuje, gdy pracownik wykazuje niski poziom chęci z powodu znudzenia zadaniem. Osobę na tym etapie rozwoju nazywamy kompetentnym, lecz ostrożnym praktykiem.

- **R4** – wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie. Ten etap rozwoju charakteryzuje samodzielnego i doświadczonego pracownika, który jest zaangażowany w wykonywanie swoich zadań. Jest to najlepszy i najłatwiejszy do pracy typ podwładnego, nazywany często samodzielnym ekspertem.

Tabela 9. ukazuje wszystkie poziomy gotowości według P. Herseya oraz K. H. Blancharda

Tabela 9. Etapy rozwoju pracownika według P. Herseya oraz K. H. Blancharda

Wysokie kompetencje	Kompetencje średnie do wysokich	Kompetencje niewielkie do niskich	Niskie kompetencje
Wysokie zaangażowanie	Zmienne zaangażowanie	Niskie zaangażowanie	Wysokie zaangażowanie
R4	R3	R2	R1

ROZWINIĘTY ←————— ROZWIJAJĄCY SIĘ

Źródło: K. Blanchard., Jednominutowy Menedżer i przywództwo, MT Biznes Sp. z o.o. Warszawa 2008, s. 49.

Każdy z poziomów gotowości pracownika wymaga zastosowania innego stylu przywództwa. Przełożony ma do dyspozycji dwa typy zachowań: relacyjne oraz zadaniowe. Korzysta z nich proporcjonalnie, tak aby wyposażyć pracownika w to, co jest mu niezbędne do wykonania powierzonego zadania. Według autorów wyróżnia się cztery style przywództwa:

- **S1** – instruowanie. Zadanie kierownika (instruktora) skupia się na bardzo dokładnym określeniu celu i stałym wspieraniu pracownika w planowaniu i realizacji jego pracy. Ten styl wymaga dużego zaangażowania ze strony menedżera oraz umiejętności aktywnego słuchania. Osiągnięcie przez podwładnego małych sukcesów będzie go napędzało do dalszych działań i podejmowania kolejnych prób. Menedżer stosuje



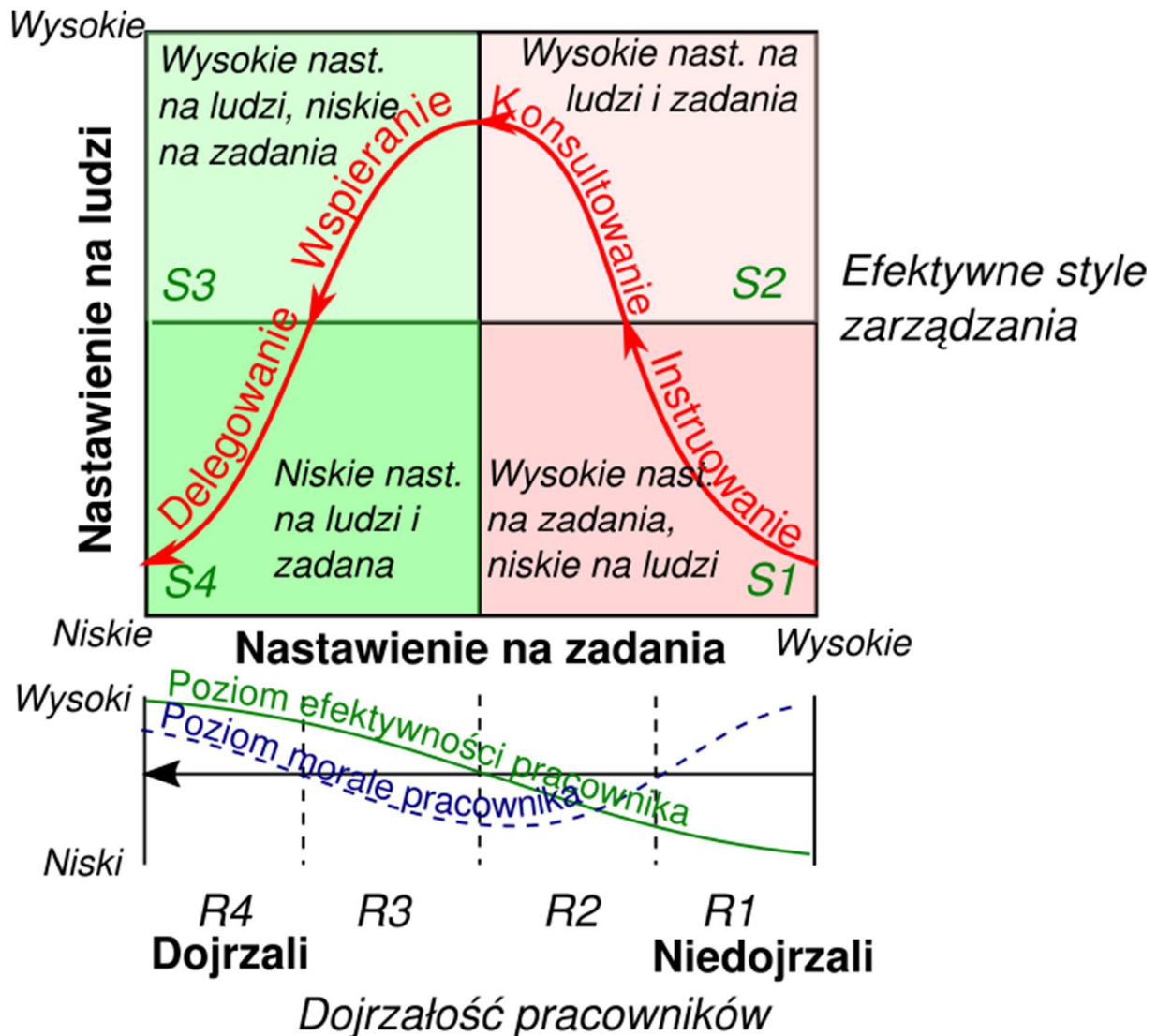
zachowania nisko relacyjne w celu nieutrwalania złych zachowań, a wysoko zadaniowe celem budowania kompetencji.

- **S2** – konsultowanie. Menedżer (trener) skupia się na budowaniu i zwiększaniu wiary we własne siły u pracownika. Na tym etapie kierownik przekazuje dużą ilość instrukcji, jednak wybór formy rozwiązania problemu lub realizacji zadania pozostawia pracownikowi. Przełożony skupia się na utrzymaniu dobrego nastawienia podwładnego, wykazując duży poziom zachowań relacyjnych. Istotne jest budowanie kompetencji celem stopniowego usamodzielnienia się pracownika.
- **S3** – wspieranie. Ten styl opiera się na pracy z pracownikiem, który posiada wymagane kompetencje do realizacji powierzonych mu zadań, jednak brakuje mu zaangażowania. Menedżer (coach) powinien zachęcać go do dyskusji, pozwalać dzielić się przemyśleniami, a przede wszystkim ułatwiać podejmowanie samodzielnych decyzji. Cechą charakterystyczną tego etapu jest podejście pracownika, który sam nie wierzy w swoje możliwości i zaniża swoją ocenę.
- **S4** – delegowanie. W tym stylu rolą menedżera (delegującego) jest zachęcanie pracownika do podejmowania nowych wyzwań oraz stopniowe zwiększanie poziomu odpowiedzialności. Kierownik powinien promować niezależność pracownika przy jednoczesnym utrzymaniu zainteresowania wynikami jego pracy. Nie musi już tłumaczyć jak wykonać daną pracę – ten etap polega na delegowaniu uprawnień i wyznaczaniu pracownikowi nowych obowiązków.

Rysunek 9. przedstawia graficzny schemat ukazujący rozwój pracownika we wszystkich czterech fazach oraz rodzaj stylu, który jest najbardziej skuteczny.



Rysunek 9. Model przywództwa sytuacyjnego według K. H. Blancharda



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Blanchard., Jednominutowy Menedżer i przywództwo, MT Biznes Sp. z o.o. Warszawa 2008, s. 72.

Innym, ciekawym nurtem sytuacyjnym, jest teoria ścieżki do celu, której autorami są M.G. Evans oraz R. House. Według jej założeń, główną rolą przywódcy jest wyjaśnianie podwładnym, w jaki sposób mogą osiągnąć większą efektywność i czerpać z tego korzyści w postaci nagród. U jej sedna leży teoria oczekiwań, według której motywacja człowieka zależy od oczekiwanych przez niego korzyści oraz poziomu ich atrakcyjności. Rolą menedżera jest zapewnienie w miejscu pracy cenionych przez podwładnych nagród oraz



wyznaczenie skonkretyzowanych celów, których realizacja pozwoli im je zdobyć. M.G. Evans i R. Hause określili cztery sposoby, dzięki którym menedżer może to osiągnąć⁸⁹:

1. Poprzez zachowanie nakazowe (lider bezpośredni, przywódca dyrektywny). W tym stylu kierownik informuje podwładnych, czego od nich oczekuje, określa kierunek i czas wykonania zadań oraz w szczegółowy sposób formułuje sposób jego realizacji
2. Poprzez zachowania wspierające (lider współpracujący, przywódca wspomagający). Menedżer jest osobą, która wykazuje troskę i zainteresowanie o dobrobyt swoich pracowników. Jego zachowanie wskazuje, że jest przyjazny wobec swoich podwładnych i stara się im pomagać w różnych sytuacjach.
3. Poprzez zachowanie partycypacyjne (lider partycypacyjny, przywódca partycypacyjny). Ten styl charakteryzuje się tym, że menedżer zasięga rady współpracowników, zbiera i analizuje ich opinie, a następnie podejmuje końcową decyzję. Mamy więc do czynienia z dopuszczeniem podwładnych do współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji.
4. Poprzez zachowanie zorientowane na dokonania (lider zorientowany na wyniki, przywódca nastawiony na osiągnięcia). Menedżer w tym stylu wyznacza ambitne cele, jednocześnie oczekując od pracowników realizacji zadań na wysokim poziomie, zachęcając ich poprzez okazywanie zaufania do ich możliwości.

Teoria ścieżki do celu w swej istocie różni się od modelu NLW głównym założeniem, polegającym na elastyczności lidera, który zmieniając swoje zachowanie, dostosowuje je do bieżącej sytuacji, nazywając ją zmiennym środowiskiem i osobistymi cechami pracowników. Ten pierwszy element pozostaje poza kontrolą pracowników, a zaliczyć do niego możemy strukturę organizacyjną, system władzy formalnej, członków zespołu, itp. Menedżer wykorzystując wiedzę o tym obszarze, dostosowuje do niego swoje zachowania: im bardziej formalny system władzy oraz wyższe ustrukturyzowanie zadań podwładnych, tym mniej nakazowe powinny być jego reakcje.

W sferze osobistych cech pracowników wyróżnia się ocenę własnych zdolności, doświadczenie oraz umiejscowienie kontroli, która jest wynikiem osobowości pracownika. W organizacji o niskim poziomie oceny własnych zdolności oraz bardziej zewnętrznym umiejscowieniu kontroli menedżer powinien stosować bardziej nakazowy styl zachowania. Teoria ścieżki scala ze sobą przywództwo oraz motywację. Wskazuje, jaki styl kierowania jest optymalny przy wystąpieniu określonych zmiennych kategorii sytuacji.

⁸⁹ R.W. Griffin, op. cit., s. 570-571.

Bardzo ciekawa wydaje się również teoria amerykańskiego teoretyka G.S. Sergie, który odnosi styl kierowania bezpośrednio do osobowości menedżera i wyróżnia tym samym następujące style kierowania⁹⁰:

- styl osobisty, który cechuje określony egocentryzm menedżera, podejmującego decyzję autorytarnie, w przeświadczeniu o swojej nieomyślności. Jako szef jest wymagający oraz zdyscyplinowany. Jest bardzo przywiązany do stałego kontrolowania swoich podwładnych. Niezwykle emocjonalnie angażuje się w ocenę swoich pracowników, co często skutkuje zmianą nastrojów. Jako człowiek charakteryzuje się olbrzymią dawką energii, jest przedsiębiorczy oraz dobiera pracowników w ramach osobistych cech charakteru, pomijając niekiedy interes organizacji. Styl osobisty wyróżnia brak delegowania uprawnień oraz przekazywania odpowiedzialności;
- styl impulsywny określa menedżera jako entuzjastę, człowieka o impulsywnej naturze, bardzo kreatywnego. Mimo tych pożądanых cech lider nie potrafi konsekwentnie realizować swoich pomysłów. Przy wyborze ludzi do zespołu, którym kieruje, zdaje się na przypadkowość połączoną z entuzjazmem do nowych osób. W organizacji często wprowadza chaos, który powstaje w momencie kreowania nowych idei, stworzonych na podstawie przypadkowych obserwacji lub usłyszanych opinii. Jako szef nie dba o racjonalną organizację pracy, ze względu na skupianie się na swoich doskonałych koncepcjach;
- styl bezosobowy, cechuje menedżera, który nie angażuje się emocjonalnie w swoją pracę. Jest powściągliwy i zawsze odnosi się do bieżących spraw z dystansem. Podejmuje decyzje, koncentrując swoją uwagę na sprawach ważnych, które wcześniej analizuje ze swoimi podwładnymi. Taka forma postawy tworzy system powiązań, w którym relacje pomiędzy członkami zespołu są dość dobre, jednak nie toleruje się w nim niedociągnięć, działań chaotycznych czy bałaganu. Taki klimat sprzyja generowaniu propozycji ulepszeń oraz nowych przedsięwzięć;
- styl zbiorowy, to odpowiednik stylu kierowania demokratycznego. Menedżer uważa się za jednego z członków grupy, jest życzliwy i otwarty na rozmowy. Decyzje podejmowane są w wyniku dyskusji wszystkich członków zespołu. Sprawy są załatwiane od ręki, nie występuje zbyt wysoki wskaźnik sformalizowania;

⁹⁰ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 67-69.



- styl spokojny, który jest bezpośrednio związany z cechami charakteru menedżera, którego wyróżnia systematyczność, uporządkowanie oraz spokój i równowaga. W zespole kierowanym przez takiego menedżera występuje atmosfera spokojnego namysłu i wymiany informacji. Lider często deleguje uprawnienia i dzieli się odpowiedzialnością, mając duże zaufanie do personelu. Atmosfera w zespole sprzyja swobodnemu rozwojowi, a stosunki międzyludzkie są w większości niesformalizowane i przyjazne.

G.S. Sergio skupił się w dużej mierze na cechach charakteru menedżerów, które bezpośrednio przekładały się na styl kierowania, jaki stosowali. Jego zdaniem to właśnie cechy osobowe były głównym wyznacznikiem sposobu zachowania się kierownika w relacji z podwładnymi.

Inną klasyfikację stylów kierowania prezentuje na gruncie rodzimym prakseolog Jan Zieleniewski. Jego zdaniem podstawą wyznaczania formy kierowania są trzy elementy: zlecenia, bodźce i argumenty. Zlecenia opisuje jako informacje przekazywane podwładnym, dotyczące konkretnych aktywności, których oczekuje od nich przełożony. Bodźce to oddziaływanie na podwładnych, skupione na przekształceniu konkretnych składników występujących w celu wywołania pobudek do działania. Do argumentów należą te składniki stylu kierowania, które kierownik wykorzystuje celem zmiany osobowości podwładnych, poprzez oduczenie nawyków i złych postaw oraz budowanie oczekiwanych wzorców zachowań.

Wyznaczniki te są podstawowymi składnikami stylu zarządzania, który wybiera menedżer. Aby je uporządkować, należy ustalić stopień „rzucania się w oczy każdego ze składników”, według skonkretyzowanych „planów widoczności”:

- 1 – składnik „rzucający się w oczy, będący na „pierwszym planie” widoczności,
- 1/2 – składnik jeszcze zauważalny, lecz pozostający „na drugim planie” widoczności,
- 0 – składnik trudny do zauważenia, „pozostający w cieniu pozostałych”.

Na podstawie tych spostrzeżeń J. Zieleniewski wyróżnił dwa podstawowe style kierowania: dyrektywny i integratywny.

Styl dyrektywny polega na określeniu nie tylko samych zadań dla pracowników, ale również ścieżki i sposobu ich wykonania. Droga do celu jest dzielona na mniejsze odcinki, których realizacja gwarantuje wykonanie zamierzonego celu. Według autora, menedżer stosujący ten styl kierowania na pierwszy plan wyciąga polecenia i bodźce negatywne, takie jak zagrożenia lub sankcje, które mogą zagrozić pracownikowi. Sam Zieleniewski nie jest



zwolennikiem takiej formy zarządzania ludźmi, jednak przyznaje, że w niektórych sytuacjach taki styl może przynieść pozytywne rezultaty. Jednak, aby je uzyskać, muszą wystąpić konkretne warunki, takie jak duża rozpiętość kompetencji i cech osobowości pomiędzy kierownikiem a podwładnymi.

Styl integratywny skupia się na stawianiu zadań tylko całościowych, określając pracownikom jak ma wyglądać końcowy rezultat ich działań, pozostawiając im znaczną swobodę co do sposobów jego realizacji. Taka forma postawy menedżera sprzyja aktywizacji podwładnych, jednocześnie pobudzając ich kreatywność.

Bardzo ciekawą, a jednocześnie nietypową typologię, przedstawili trenerzy z Training Partners, Anna oraz Andrzej Niemczyk. Ich teoria opiera się na trzech „stanach ego”, w których podstawą jest troska o ludzi i zadania, podobnie jak w przypadku R. Blake i J.S. Moutona. Według nich, pracowników możemy zakwalifikować do trzech osobowości:

- „rodzica” – zapewniającego dyscyplinę oraz opiekę,
- „osoby dorosłej” – kierującej się rozsądkiem, a nie uczuciami,
- „dziecka” – które swoje zachowanie opiera na uczuciach oraz spontaniczności.

Na tej podstawie wyróżnili cztery podstawowe style kierowania⁹¹:

- autorytarny, w którym pierwsze miejsce zajmuje „Ja Rodzic Krytyczny”, drugie „Ja Rodzic Opiekuńczy, następnie „Ja Dorosły” i na samym końcu „Ja Dziecko Naturalne i Przystosowane”,
- charytatywny, w którym proporcje rozkładają się następująco: „Ja Rodzic Opiekuńczy”, na drugim miejscu znajdziemy zachowania ze stanów „Ja Dziecko Przystosowane i Podporządkowane”.
- kooperatywny, gdzie pierwsze miejsce zajmuje stan „Ja Dorosły”, zaraz za nim znajdziemy „Ja Dziecko Naturalne” w pozytywnym aspekcie zachowania oraz kolejno „Ja Rodzic Opiekuńczy i Normatywny” oraz „Ja Dziecko Dostosowane”.
- keseferystyczny, w którym menedżer korzysta głównie ze stanu „Ja Rodzic Krytyczny” bezpośrednio w relacjach ze swoimi podwładnymi, natomiast w przypadku bezpośrednich przełożonych stosuje postawę „Ja Dziecko Przystosowane”.

⁹¹ D. Sz wajca , Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy, „Organizacja i zarządzanie”, nr 2, 2014, s. 100-101.



Niezależnie od poziomu szczegółowości klasyfikacji z przytoczonego materiału wyłaniają się dwa przeciwstawne style: autokratyczny (autorytatywny, dyrektywny) oraz demokratyczny (integratywny). Ważnym elementem tego podziału jest stopień swobody i partycypacji pracowników (podwładnych) w podejmowaniu decyzji kierowniczych. W praktyce najbardziej preferowany jest styl demokratyczny, jednak dużo zależy od formy i struktury organizacji oraz nasilenia kontroli menedżerskiej, kreującej poziom zaufania w relacjach kierownik-podwładny.

W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem nie mamy do czynienia z sytuacją, w której jeden z opisanych stylów występuje w czystej postaci. Nie mamy takiej instytucji, w której jest stosowany tylko jeden styl, w ramach relacji 1:1. Zazwyczaj, w zależności od sytuacji, stosuje się różne elementy z podstawowych stylów zarządzania, łącząc je w całość. Obranie konkretnej drogi, która skupia się na konkretnym stylu kierowania, zależy w dużej mierze od osobowości, cech charakteru oraz kompetencji menedżera oraz pozostałych członków zespołu, którymi ma przewodzić. Kompetentni menedżerowie wiedzą, że dobór odpowiedniego stylu powinien odbywać się w sposób świadomy, co wymaga bardzo dobrej znajomości cech i skutków stosowania odmiennych stylów kierowania. Niezwykle istotną rolę odgrywa w tym obszarze poziom kompetencji kadry menedżerskiej, połączony z doświadczeniem i umiejętnością pracy z ludźmi.

3.3 Techniki kierowania pracownikami

W procesie kierowania głównym zadaniem jest realizacja podstawowych funkcji zarządzania, do których między innymi zalicza się podejmowanie decyzji kierowniczych. Bardzo istotną rolę w tej czynności odgrywa funkcja motywowania podwładnych do podejmowania określonych działań.

Menedżer powinien zwrócić szczególną uwagę na dobór właściwych narzędzi motywacyjnych, dzięki czemu będzie mógł skutecznie oddziaływać na pracowników, pobudzając ich do podejmowania działań celem osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Bodźce działające na pracowników pozwalają im na realizację poszczególnych etapów procesu, dodatkowo integrują lub dezintegrują więź pracownika z organizacją. Niektóre z nich są celowo wykorzystywane przez menedżerów, a dotyczą głównie sytuacji zawodowej lub życiowej podwładnych, ponieważ istotnie oddziałują na stany emocjonalne. Co za tym idzie, część sił integrujących i dezintegrujących, zwłaszcza tych związanych z sytuacją zawodową, podlega kontroli przez personel kierowniczy, jednak druga część pojawia się niezależnie od woli menedżerów. Gdy skupimy się tylko na tej grupie bodźców, które są stosowane przez



personel zarządzający, to można wyobrazić sobie je jako narzędzia wykorzystywane do kształtowania podmiotu, którym są pracownicy firmy.

Korzystając z takiej interpretacji środków motywacyjnych (bodźców) uzasadnione jest nazywanie procesu „stosowaniem określonych technik zarządzania”⁹². Pojęcie technik zarządzania posiada dwie składowe:

- właściwości techniczne wykorzystywanych narzędzi, rozumianych jako właściwości czynników motywacji: bodźców określanych jako przedmioty materialne (nagrody rzeczowe) lub środków finansowych (nagrody finansowe) uwarunkowanych z poziomu konkretnych sytuacji (zdarzeń),
- umiejętności techniczne menedżerów (ludzi) związanych z posługiwaniem się tymi narzędziami.

Tak więc, techniki zarządzania to nic innego jak pomocnicze instrumenty, złożone ze szczegółowych sposobów wykonywania różnych zadań oraz formy wywierania presji na podwładnych, aby ich zachowanie było zgodne z wolą menedżera, co finalnie prowadzi do realizacji założonych celów. W całym procesie szczególną uwagę należy zwrócić na cechy osobowe pracowników, którymi zarządzamy i na ich podstawie podejmować decyzję, którą technikę zastosujemy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne ujęcia terminu techniki zarządzania, który często jest stosowany zamiennie z takimi sformułowaniami, jak: sposób, metoda, koncepcja czy też system lub filozofia. Techniki zarządzania są formą pomocniczych instrumentów stosowanych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, który pomaga menedżerom w rozwiązywaniu różnych problemów i podejmowaniu decyzji kierowniczych. Bardzo ciekawe zestawienie prezentuje H. Bieniok, który wyróżnia dziesięć podstawowych metod motywowania⁹³.

Technika zarządzania przez delegowanie uprawnień należy do najstarszych i najczęściej wykorzystywanych. Jej podstawową zasadą jest przekazywanie innej osobie, znajdującej się na niższym szczeblu hierarchii zarządzania, części formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie określonych celów. Maksymalny poziom delegowanych uprawnień jest ściśle uzależniony od poziomu kwalifikacji zawodowych, a tym samym przez stopień odpowiedzialności tego, kto te uprawnienia deleguje. Taka forma zarządzania

⁹² H. Bieniok, Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem, AE, Katowice 1997. s. 132.

⁹³ H. Bieniok, Metody sprawnego zarządzania. Jak zarządzać w praktyce, AW „Placet”, Warszawa 1997. s. 162-256.



wymusza na personelu wykazanie się samodzielnością i dużą dozą samokontroli, ponieważ odpowiedzialność za nadzór przypada bezpośrednio na nich samych.

Jedną z największych zalet tej metody jest fakt, że osoba posiadająca określony zakres władzy znajduje się bezpośrednio w miejscu działania, tzn. posiada wiedzę dotyczącą powodu wystąpienia konkretnych zdarzeń w danym procesie, a więc może podjąć operatywną decyzję, znacznie bardziej skuteczną niż osoba oddalona od miejsca wydarzenia, która potrzebuje więcej czasu na podjęcie trafnej decyzji. Tak zrewidowane delegowanie uprawnień nie cieszy się w Polsce zbyt dużą popularnością. Przede wszystkim u podstaw takiej sytuacji leży groźba utraty władzy przez menedżerów oraz przekonanie, że delegowanie uprawnień osłabia ich prestiż i pozycję w organizacji. Dlatego też starają się wszystkie decyzje podejmować sami i kreują wizję swojej osoby jako niezastąpionej na danym stanowisku.

H. Bieniok podkreśla, że delegować należy głównie zadania rutynowe oraz operatywne, jednak pod żadnym pozorem zadania strategiczne. Delegowanie uprawnień łączy się bezpośrednio z procesem decentralizacji władzy, ponieważ taka strategia opiera się na przekazywaniu władzy na niższe szczeble zarządzania.

Technika zarządzania przez cele (Management by Objectives – MBO) to kolejna metoda stosowana przez menedżerów w codziennej pracy. Została zapoczątkowana w latach 50. przez P. F. Druckera, a następnie rozwijana przez G. S. Odiorne oraz J.W. Humble'a. W literaturze występuje również pod nazwą **zarządzenie przez cele i samokontrolę**, gdyż nadrzędna autokratyczna rola kierownika została w niej zastąpiona samokontrolą⁹⁴.

Jej filozofia zakłada, że najcenniejszym, a zarazem najmniej wykorzystywanym zasobem przedsiębiorstwa, który bezpośrednio decyduje o jego wynikach, jest motywacja, inicjatywa i aktywność załogi, w tym szczególnie kadry kierowniczej. Idea przewodnia skoncentrowana jest na procesie ustalania wspólnych celów, w których uczestniczą zarówno przełożeni, jak i podwładni. Podobnie dzieje się z ustalaniem mierników oraz okresowym przeglądem i oceną otrzymanych rezultatów. Dzięki takiemu podejściu, wszyscy pracownicy organizacji, którzy uczestniczyli w procesie wspólnego ustalania celów, będą mocniej angażowali się w proces ich realizacji. Skoro sami sformułowali cel, będą w większym stopniu zmotywowani do jego osiągnięcia.

W tej metodzie kierownictwo wyższego szczebla nie narzuca ogólnych celów dla przedsiębiorstwa, jak ma to miejsce w tradycyjnym, hierarchicznym modelu organizacji, w którym definiowanie strategii, misji i celów przebiega od góry do dołu, lecz wspólnie ustala

⁹⁴ Tamże, s. 162.



ich poziom i formę. Technika zarządzania przez cele korzysta z bazowego zbioru założeń i przekonań, do których zaliczymy następujące stwierdzenia⁹⁵:

- większość ludzi odczuwa potrzebę sprawowania władzy, realizacji swoich pomysłów, poszerzania kompetencji. Im większy poziom autonomii i motywacji otrzymają, z tym większym zaangażowaniem będą podchodzili do rozwiązywania trudniejszych problemów i podejmowania nowych, nieznanych działań;
- rozwój wiedzy i doświadczenia pracowników w organizacji jest na tyle duży, że większość z nich osiąga poziom specjalistów w danej dziedzinie, dzięki czemu może wnieść w działalność firmy dodatkową wartość dodaną, między innymi związaną z funkcjonowaniem niektórych obszarów w firmie, o której nie wiedzą nawet sami przełożeni;
- ludzie pracują wydajnie, gdy w większym stopniu mają wpływ na określanie celów i sposobów ich realizacji;
- najbardziej obliczalnym miernikiem skuteczności pracy przełożonych jest rozwój ich pracowników.

Podstawowym elementem całego procesu jest doprowadzenie do konsensusu pomiędzy przełożonym i podwładnym, który pozwoli określić wspólne cele oraz sposób ich realizacji. Metoda opiera się na realizacji następujących kroków⁹⁶:

- menedżerowie niższych szczebli zarządzania uzgadniają ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi, jakie cele i w jakim terminie mają zostać zrealizowane oraz jaki będzie stopień ich oceny;
- kolejny krok jest realizowany po upływie wyznaczonych terminów. Przełożeni i podwładni wspólnie przeprowadzają analizę osiągniętych wyników, zestawiając je z założonymi wcześniej celami;
- jeżeli otrzymane wyniki są niezadowolające, wspólnie opracowują plany doskonalenia sposobów działania, tak aby zrealizować założone cele.

Bieniok podkreśla fakt, że kluczowym elementem jest udział jak największej ilości kierowników i podwładnych w precyzowaniu celów, ponieważ wtedy wzrasta prawdopodobieństwo ich realizacji. Dodatkowo podkreśla, że w ZPC (Zarządzaniu Przez Cele) ważną rolę pełni zasada Pareto – która głosi, że 20% wszystkich kluczowych działań daje aż 80% całości efektów. Patrząc odwrotnie, pozostałe 80% podjętych działań daje zaledwie 20% wyników. Zastosowanie zasady 20/80 dąży w praktyce do odciążenia

⁹⁵ Tamże, s. 167.

⁹⁶ Tamże, s. 168.



kierowników od zajmowania się wieloma podstawowymi zadaniami i ukierunkowania ich uwagi na działania kluczowe o dużej wadze jakościowej⁹⁷.

Do największych zalet metody zarządzania przez cele możemy zaliczyć:

- zaangażowanie szerokiego grona pracowników organizacji, zarówno kadry kierowniczej, jak i podwładnych, co zwiększa ich samodzielność i przedsiębiorczość,
- rozłożenie odpowiedzialności za losy firmy na wszystkich jej pracowników,
- położenie większego nacisku na pracę zespołową i poprawę relacji na linii przełożony – podwładny, co zapewnia lepszą komunikację i zrozumienie,
- określenie obiektywnych i relatywnie sprawiedliwych kryteriów oceny pracy,
- pozwala na skuteczniejsze dostosowanie polityki firmy do wymogów zmieniającego się otoczenia,
- zapewnia większe poczucie wspólnoty i jedności załogi, skupionej na wspólnie wypracowanych celach przedsiębiorstwa.

Najbardziej odczuwalne wady tej metody, to:

- pracochłonność związana z ustalaniem celów,
- orientacja jedynie na zidentyfikowanych celach i pomijanie celów niematerialnych,
- potrzeba posiadania wysokich kwalifikacji oraz wysokiego poziomu świadomości biznesowej całej kadry pracowniczej,
- biurokratyzacja związana z rozbudowaną dokumentacją określonych celów, opracowania planów przedsięwzięć oraz formy ich oceny.

Technika ZPC, mimo interesujących zalet, jest metodą dosyć trudną w zastosowaniu. Przede wszystkim wymaga pełnej współpracy oraz zainteresowania obydwu ze stron: przełożony – podwładny, jak i stałego kontaktu zapewniającego możliwość prowadzenia negocjacji celów pomiędzy różnymi poziomami przedsiębiorstwa.

Kolejną metodą jest filozofia **zarządzania przez ujawnianie konfliktów**, która opiera się na pozytywnym wykorzystaniu konfliktów jako informacji rozwijających się lub już istniejących o nieskoordynowanych siłach w ramach funkcjonującej instytucji⁹⁸. Jest to mechanizm, który umożliwia wczesne rozpoznanie i pokonanie konfliktów wynikających z niepożądanych celów cząstkowych w planie przedsiębiorstwa.

Według wyznawców klasycznej teorii organizacji konflikty są zjawiskami zdecydowanie niekorzystnymi i trzeba je jak najszybciej zwalczać. Obecnie, eksperci z zakresu socjologii oraz bardziej współczesnych teorii rozwoju organizacji są zdania, że

⁹⁷ Tamże, s. 165.

⁹⁸ Tamże, s. 234.



konflikty w przedsiębiorstwa można wykorzystać dla dobra samej firmy. Jeżeli spory wewnątrz organizacji zostaną wcześniej wykryte, ich skutki są znacznie łagodniejsze dla wszystkich jej uczestników.

Aby pozytywnie wykorzystywać zjawisko konfliktów, należy dysponować takimi środkami, jak świadoma prowokacja sporów uzupełniona o narzędzia formalne do ich rozwiązywania. Technika ta opiera się w głównej mierze na zazębianiu się pracy poszczególnych kierowników. Każdy pracownik ma przynajmniej dwóch lub trzech przełożonych. Dzięki temu wyzwała się większa skłonność do tworzenia konfliktów niż w przypadku jednoosobowego kierownictwa. Z punktu widzenia zarządzających technika ta szybciej i skuteczniej odślania konflikty i tym samym pozwala na ich złagodzenie lub rozwiązanie. Gdy menedżerowie uzyskają optymalne rozwiązanie, konflikt jest wygaszany, a co za tym idzie, powstaje szansa na zgodne współdziałanie i kooperację na rzecz przedsiębiorstwa.

Technika zarządzania przez wyniki to dość częsta filozofia stosowana przez menedżerów dużych korporacji. Polega na zastosowaniu mocno rozbudowanej funkcji kontrolnej, odznaczającej się prowadzeniem nieustannego bezpośredniego nadzoru, który opiera się na porównywaniu osiągnięć z zamierzonymi planami. MbR (ang. Management by Results) sprzyja aktywności i rywalizacji wśród współpracowników, która koncentruje się na byciu jak najlepszym, jednak u jej podstaw znajduje się jedynie troska o bieżącą sytuację, bez refleksji rozwiązywania problemów, które mogą pojawić się w przyszłości⁹⁹.

W literaturze przedmiotu spotkamy również **technikę zarządzania przez motywowanie** MbM (ang. Managment by Motivation). Za jej autora uważa się J. Penca, a jej filozofia opiera się o bezpośrednie angażowanie pracowników w działalność organizacji, a tym samym najlepsze wykorzystanie ich wiedzy, kompetencji, doświadczenia i zdolności do realizacji stawianych im celów. Metoda ta jest dosyć skomplikowana, ponieważ wymaga od menedżera stosowania wielu różnych środków perswazji – od zachęty, po środki przymusu. Według autora, wielu kierowników nie zna podstawowej zależności pomiędzy motywacją a człowiekiem, która mówi, że ten chce dobrze pracować i osiągać sukces, a tym samym rozumieć i widzieć sens swojej pracy. Pracownicy chcą odczuwać satysfakcję ze swojej pracy i traktować ją jako podstawowe źródło odnoszenia sukcesów życiowych. Zasada to opiera się na określonych regułach postępowania, których celem jest nakłonienie pracownika do działań zgodnych z celem organizacji. Tym samym tworzy pożądane ramy zachowań jej członków,

⁹⁹ Tamże, s. 190-194.



ukierunkowuje ich postawy oraz określa styl, który korzystnie wpływa na budowanie relacji pomiędzy podwładnymi i przełożonymi¹⁰⁰.

Ostatnią techniką opisywaną przez H. Bienioka jest **zarządzanie przez partycypację** MbP (ang. Management by Participation). U jej podwalin leży teza trzech czynników w formie wkładu własnego, pracy i „myśli przedsiębiorczej”. Definicja słowa partycypacja („participio” – łac) oznacza dopuszczenie do dzielenia się czymś z kimś, współuczestniczenia w czymś, posiadania w czymś własnego udziału¹⁰¹. Celem tej metody jest wzrost zaangażowania podwładnych oraz zaspokojenie ich potrzeb wyższego rzędu, takich jak samorealizacja, uznanie czy przynależność w formie dopuszczenia ich do procesów podejmowania decyzji w organizacji. Zarząd, decydując się na wprowadzenie modelu partycypacji pracowniczej, ma nadzieję, że pracownicy czynnie biorący udział w procesie zarządzania, skuteczniej będą realizować cele organizacji.

Proces partycypacji może wyglądać różnie, w różnych przedsiębiorstwach, jednak w każdej z form powinny znaleźć się następujące punkty:

- pracownicy powinni bezpośrednio brać udział w procesach podejmowania decyzji menedżerskich,
- przedstawiciele pracowników w obszarze konkretnych zrzeczeń (związki zawodowe, rady nadzorcze) powinni mieć możliwość wywierania wpływu na kształt decyzji władz przedsiębiorstwa,
- pracownicy powinni posiadać środki umożliwiające im swobodę komunikowania się z władzami organizacji, które informują ich o celach, zadaniach i strategiach działania, tym samym motywując do określonych działań na rzecz firmy.

Poziom partycypacji jest uzależniony od stopnia dopuszczenia podwładnych do decyzji menedżerskich, a zależy on między innymi od osobowości menedżera, jego stylu kierowania, świadomości biznesowej pracowników, stopnia przygotowania podwładnych czy też przepisów formalnych stosowanych w organizacji.

Omówione techniki zarządzania mają za zadanie spełniać jedną podstawową rolę; stanowić cenną pomoc w pracy menedżera. Mimo ich mnogości, nie możemy powiedzieć, że istnieje jedna, która będzie najlepszym rozwiązaniem w każdej z organizacji. W rzeczywistości przy zarządzaniu określoną organizacją, należy pamiętać, że najlepszym rozwiązaniem będzie stosowanie różnych technik zarządzania w sposób zintegrowany. Kierownicy powinni posiadać ogólną wiedzę dotyczącą możliwie jak największego zestawu

¹⁰⁰ Tamże, s. 247-255.

¹⁰¹ Tamże, s. 207-218.



technik zarządzania, tak aby móc w określonych sytuacjach wybrać ten, który będzie najbardziej odpowiedni. Należy bowiem pamiętać, że nie wszystkie techniki nadają się do bezpośredniego zastosowania w praktyce, szczególnie przy coraz bardziej zmieniającym się otoczeniu. Historia jednak ukazuje, że wszechstronne stosowanie metod i technik zarządczych znacznie zwiększa sprawność procesów decyzyjnych, co przekłada się na wzrost produktywności i wydajności pracy, tym samym zwiększając jakość i zmniejszając koszty działalności organizacji.

Współczesny menedżer w procesie zarządzania narażony jest na częste i gwałtowne zmiany, które niesie ze sobą skomplikowane i konkurencyjne otoczenie. Aby sprostać stawianym przed nim zadaniom, musi wykorzystywać elementy swoich mocnych i słabych stron, umiejętnie rozpoznać szanse i zagrożenia, aby skutecznie przewidywać skutki swoich decyzji. Techniki zarządzania to narzędzia, które pozwalają mu synchronizować informacje dopływające z różnych kierunków, a także efektywnie kierować pracą swoich podwładnych.

3.4. Menedżer jako przywódca

Na przełomie ostatnich kilkunastu lat, postrzeganie roli menedżera w organizacji uległo diametralnej przemianie. Nie tak dawno jego rola była ściśle związana z nadzorem, podziałem zadań, monitorowaniem pracy podwładnych i ich oceną. W dzisiejszych czasach, gdzie najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa są ludzie, od menedżerów oczekuje się czegoś więcej. Istotne jest przekazywanie wiedzy o działaniach i procesach, które bezpośrednio przyczyniają się do sukcesu pracowników, jak i całej organizacji¹⁰². Najskuteczniejszą drogą do osiągnięcia tego celu jest doradzanie, szkolenie, motywowanie, zarówno podwładnych jak i partnerów firmy. Kluczem do odniesienia sukcesu w tak zmiennym środowisku jest nie tylko tworzenie odpowiedniej relacji z ludźmi, ale również pobudzanie ich do pozytywnej aktywności.

Dobry menedżer jest znakomitym przywódcą. Przywództwo jest elementem zarządzania, które pozwala przekonywać do siebie innych, aby entuzjastycznie dążyli do realizacji założonych celów. R.W. Griffin określa przywództwo jako proces polegający na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji. Przywództwo jako właściwość jest zestawem cech przypisanych jednostkom, które są postrzegane jako liderzy. W związku z tym przywódca to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez użycia siły i która

¹⁰² B. K. Simerson, M L. Venn, Menedżer jako lider, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 16.



jest akceptowana w tej roli przez innych ludzi¹⁰³. Otoczenie biznesowe w dzisiejszych czasach jest niezwykle wymagające, nacechowane wysokimi oczekiwaniami, zarówno po stronie właścicieli biznesu, jak i podwładnych, którzy spodziewają się od swoich szefów pomocy w osiągnięciu sukcesu, realizacji własnych ambicji, przekonań. Aby sprostać tym wymaganiom, menedżerowie muszą angażować do działania wszystkich członków organizacji, wykorzystując zarówno ich potencjał intelektualny, jak i zaplecze techniczne firmy.

Jednym z pierwszych, którzy wskazywali główne cechy skutecznego przywódcy w organizacji, był Michael Williams. Według niego przywódca powinien¹⁰⁴:

- dawać przykład,
- budować zaangażowanie zespołu poprzez podejmowanie dodatkowych działań, tworzących zaufanie i spójność zespołu, które pozwalają mu robić kolejne postępy,
- pracować nad kształceniem liderów z nowymi ideami a nie naśladowców,
- inspirować ludzi do efektywnego działania, kreować możliwość podejmowania ryzyka,
- dawać poczucie satysfakcji z pracy,
- awansować pracowników zgodnie z ich talentami,
- dotrzymywać obietnic,
- kontrolować efekty zadań tak, aby członkowie zespołu widzieli w nich wartości łączące ich z firmą, jej dziedzictwem i sukcesami,
- zatroszczyć się o tempo i zakres uczenia tak, aby nadążały z tempem zmian zachodzącym w otoczeniu rynkowym firmy.

B. Critchley oraz T. Casserley stworzyli system stabilnego przywództwa, który zakłada funkcjonowanie na czterech poziomach: osobistym, organizacyjnym, socjologicznym i ekologicznym. Podstawowym czynnikiem skuteczności współczesnego lidera jest utrzymanie odpowiedniego poziomu zdrowia psychicznego i fizycznego. Ten obszar powinien być wzorem dla innych. Organizacyjny poziom utrzymania środowiska pracy rozumiany jest jako obszar umożliwiający rozwój i realizację własnego potencjału dla celów organizacyjnych. Ważne, aby wartości wyznaczane przez menedżera były tożsame ze światopoglądem pozostałych członków zespołu. Poziom socjologiczny lidera opiera się o stabilizację przywództwa, dzięki której wzrasta poziom zaufania i zaangażowania się pracowników w realizację nowych projektów. Dbanie o środowisko naturalne, praktyki

¹⁰³ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 553.

¹⁰⁴ M. Williams, Mistrzowskie przywództwo, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 29.



odpowiedzialne społecznie to czwarty poziom zwany ekologicznym. Obejmuje on dodatkowo dbanie o atmosferę w pracy, okazywanie wsparcia i dbanie o pracowników¹⁰⁵.

Zagadnienia przywództwa interesowały badaczy od dawna, jednak największą uwagę zyskały w minionym stuleciu. Pierwsze badania, jakie prowadzono w tym obszarze, dotyczyły poszukiwania uniwersalnych cech przywódcy. Teoria przywództwa kwalifikacyjnego, zwana też teorią cech przywódczych, miała za zadanie odróżnienie przywódców od nie przywódców. Badania różnych parametrów fizycznych oraz osobowych pozwalało na wskazanie cech, które charakteryzowały liderów. Wyniki nie były jednak jednoznaczne i w wielu przypadkach przyjęte założenia odbiegały od stanu faktycznego.

Według teorii liderzy wyróżniali się takimi cechami, jak wzrost, atrakcyjność czy siła głosu. Spoglądając jednak na przykłady z historii, wielu wybitnych przywódców nie przejawiało tych wartości: Napoleon był niski, Gandhi szczupły i wychudzony. Dodatkowo przyjęte założenia mogą ulec jeszcze większym zmianom w obecnych czasach, gdzie coraz częściej na stanowiskach menedżerskich zasiadają kobiety, osoby odmiennej orientacji seksualnej czy niepełnosprawni. Mimo że nie ma jednej zamkniętej listy cech, które charakteryzują skutecznych przywódców, do najczęściej wymienianych przymiotów liderów można zaliczyć¹⁰⁶:

- charyzmę,
- pewność siebie,
- otwartość,
- uczciwość,
- wytrwałość,
- entuzjazm,
- asertywność,
- zdolność do wywierania wpływu na innych,
- szybkość podejmowania decyzji,
- inteligencję.

L. R. Bittel obrał wręcz odwrotny kierunek, w którym zamiast podawać zestaw cech charakteryzujących przywódcę, przedstawił charakterystykę osób, które nie staną się liderami. Zaliczył do nich¹⁰⁷:

¹⁰⁵ B. Critchley, T. Casserley, Stabilne przywództwo, <http://praca.newsweek.pl/hr-human-resources/stabilne-przywodztwo> (dostęp 02.09.2018).

¹⁰⁶ A. F. Zakrzewska-Bielawska, dz. cyt. s. 400-404.

¹⁰⁷ L. R. Bittel, Krótki kurs zarządzania, WN PWN, McGraw-Hill, Warszawa-Londyn 1998, s. 188.



- szorstkość, brak wrażliwości na innych ludzi,
- arogancję, chłód, powściągliwość,
- lekceważenie tajemnic,
- podważanie zaufania,
- ambicje skupione na walce o władzę,
- brak umiejętności budowania zespołu,
- rekrutacja niekompetentnych podwładnych,
- brak umiejętności strategicznego myślenia,
- brak elastyczności.

Liderzy różnią się od zwykłych kierowników. Zarządzanie w przypadku menedżerów opiera się na autorytecie formalnym i wiedzy. Menedżerowie tworzą warunki odpowiednie do realizacji zadań i przydzielają je podwładnym zgodnie z zakresem ich kompetencji. Liderzy wykorzystują zdolność zjednywania sobie zwolenników, wykorzystując przede wszystkim swoją charyzmę oraz kreując pewien wzór do naśladowania oparty na szacunku i zaufaniu, jakim darzy się przywódcę. Różnice między kierownikiem i przywódcą obrazuje tabela nr 10.

Tabela 10. Różnice pomiędzy menedżerem (kierownikiem) a przywódcą według L.R. Bittel

Menedżer (kierownik)	Przywódcą
Administruje	Wymyśla
Koncentruje się na systemach	Koncentruje się na ludziach
Robi rzeczy dobrze	Robi dobre rzeczy
Podtrzymuje	Rozwija
Polega na kontroli	Wzbudza zaufanie
Myśli krótkookresowo	Myśli długo okresowo
Akceptuje status quo	Neguje status quo
Dogłąda planu minimum	Patrzy w dal
Naśladuje	Kreuje
Jest kipią dobrego, tradycyjnego żołnierza	Jest sobą

Źródło: A. K. Koźmińska, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 36.

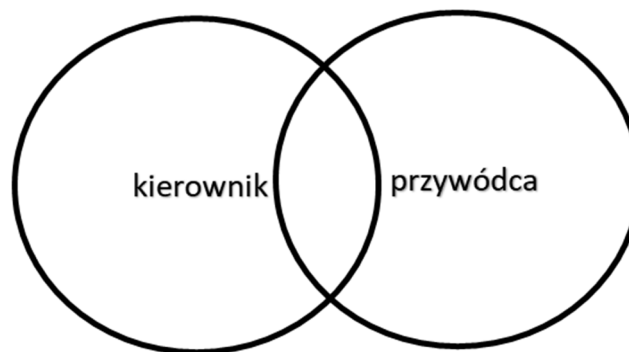


Aby osiągnąć sukces, menedżer powinien posiadać umiejętność łączenia zarządzania i przywództwa, dzięki temu z łatwością będzie mógł uczestniczyć w tworzeniu wizji i strategii przedsiębiorstwa, kształtowania jej struktury, a także dbania o odpowiedni poziom motywacji, jak i zaufania wśród podwładnych.

Dobry menedżer jest znakomitym przywódcą. To zdanie coraz częściej pada w rozumieniu słów menedżer (kierownik) oraz lider (przywódcą). Nie są to synonimy, jednak badacze wyraźnie podkreślają, że posiadają duży obszar wspólny. Oznacza to, że nie wszyscy przywódcy są kierownikami i nie wszyscy kierownicy są przywódcami¹⁰⁸. Zarówno w jednym, jak i drugim pojęciu najważniejsza jest realizacja zadań i osiągnięcie celów dzięki współpracy grupy osób.

Przenikanie się obszarów opisanych powyżej dobrze oddaje rysunek 10.

Rysunek 10. Stosunek pojęć „kierownik” oraz „przywódcą”



Źródło: J. Adair, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, przeł. M. Łany, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 72.

Efektywne zarządzanie połączone ze skutecznym przywództwem gwarantuje dobrze poukładany i odpowiednio zmotywowany zespół, który odnosi sukcesy. Nie można jednak zapominać, że równowaga tych atrybutów jest niezwykle istotna, ponieważ zmiana sił jednej ze stron może doprowadzić do braku motywacji lub dezorganizacji pracy podwładnych. Doświadczony i skuteczny menedżer posiada umiejętność łączenia tych ról oraz dobierania odpowiednich proporcji, w zależności od zaistniałej sytuacji. W niektórych przypadkach wymagane jest wykorzystanie umiejętności przywódczych, które pozwolą zainspirować zespół, w innych wiedza ekspercka staje się podstawą efektywnej współpracy. Patrząc na przedstawione powyżej role można zauważyć, że przywództwo dotyka człowieka w znacznie

¹⁰⁸ S. P. Robbins, D. A. Cenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 471.

głębszym stopniu niż kierowanie, ponieważ odnosi się do jego wartości oraz personalnego spojrzenia na otaczający go świat. W przypadku roli menedżera, mówimy bardziej o umiejętnościach nabytych, opierających się na pewnym obszarze zdobytej wiedzy.

A. Zakrzewska wyodrębnia kilka różnych typów przywódców¹⁰⁹:

- przywódcę narcystycznego, który nie dostrzega innych ludzi, jest skupiony na własnej doskonałości, samozadowoleniu, wszechmocy oraz poczuciu nietykalności. Wychodzi z założenia, że ludzie powinni służyć jemu i podporządkowywać się jego projektom;
- przywódcę zaborczego, który postrzega innych ludzi jako przedmioty miłości lub nienawiści, podporządkowuje ich swoim celom, a jego popędowi posiadania wtóruje uczucie zazdrości. Nie toleruje oporu, a w relacjach z podwładnymi wykorzystuje popędy sadystyczne, wywołując w nich bierność oraz posłuszeństwo;
- przywódcę uwodzicielskiego, postrzegającego innych jako istoty, które należy sobie zjednać – kochać, ale jednocześnie być przez nie kochany. Wie, jak kształtować przywiązanie współpracowników – fascynując ich i uwodząc. W swojej grze może przyjmować zasadę uwodzenia wszystkich lub, wybrzydając w konkretnych jednostkach, przechodzi do postawy pasywnej;
- przywódcę roztropnego, który jest najbardziej dojrzały psychicznie. Cechuje go szacunek do innych ludzi i wrażliwość. Może budzić respekt u innych, jednak w żaden sposób im nie zagraża. Sprawia wrażenie opiekuna, dba o rozwój swoich ludzi, tworzy atmosferę sprzyjającą zrównoważonemu rozwojowi.

Współczesny menedżer pełni dwie role: przywódcy i kierownika. Zadaniem menedżera jest zarządzanie – samym sobą, czasem, organizacją, ale przede wszystkim ludźmi. Ostatni wymieniony czynnik jest kluczowy, ponieważ łączy ze sobą funkcje kierownika i lidera. Bycie przywódcą wiąże się z posiadaniem umiejętności osiągnięcia celów, poprzez umiejętne zarządzanie zaangażowaniem innych ludzi, a nie tylko dzięki własnej aktywności. Rola kierownika wynika głównie z pełnionej funkcji formalnej, która określa stanowisko oraz wskazuje posiadanie konkretnych uprawnień. Bycie menedżerem wiąże się więc z pełnieniem określonego stanowiska w strukturze organizacji. Przywództwo to rola, która nie wynika tylko z piastowanej pozycji w hierarchii przedsiębiorstwa. Wynika ona z szeregu cech personalnych, które nie zawsze charakteryzują kierowników. Przywódcą nie można zostać w drodze mianowania.

¹⁰⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, s. 405.



Rozdział 4.

Metodologia badań własnych

4.1. Cel, zakres i metoda pracy

Cel badawczy, to „dążenie do wzbogacenia wiedzy o osobach, rzeczach i zjawiskach będących przedmiotem badań”¹¹⁰. Prawidłowe sformułowanie celu pozwala na określenie odpowiedniego kierunku badań, a tym samym determinuje powodzenie całego procesu badawczego.

Celem przeprowadzenia badania było zdiagnozowanie opinii menedżerów na temat stylu zarządzania. Cel badawczy zatem wiązał się z poznaniem oceny specjalistów co do różnych koncepcji zarządzania, z wyeksponowaniem modelu Blancharda, w kontekście dążenia przez firmę do osiągnięcia sukcesu.

Pytanie badawcze, nazywane również problemem badawczym, literatura określa jako „pytanie, na które odpowiedzi szukamy na drodze badań naukowych, czyli poprzez dociekanie i wysiłek”¹¹¹

Postawiony cel badawczy implikuje szereg pytań szczegółowych, w tym o rolę menedżera, jego przygotowanie do kierowania ludźmi, jego umiejętności, jego wiedzę o stylach zarządzania i jego osobiste doświadczenia w tym zakresie, a także preferencje co do wyboru konkretnej koncepcji zarządzania. Na gruncie tych szczegółowych zapytań, sformułowano trzy problemowe pytania:

1. Czy efektywność menedżera zależy głównie od stylu kierowania, jaki stosuje, czy też od poziomu świadomości biznesowej pracowników, którymi zarządza?
2. Czy poziom skuteczności menedżerskiej jest wypadkową wiedzy i doświadczenia menedżera, czy też zależy również od intuicji, którą ten kieruje się podczas podejmowania decyzji?
3. Czy kierowanie zespołem oparte na modelu Blancharda jest wystarczającą koncepcją pozwalającą osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak bank?

Hipoteza badawcza, to ”próba odpowiedzi na sformułowane uprzednio problemy badawcze, przy czym, są one świadomie przyjętymi przez badacza przypuszczeniami, wymagającymi potwierdzenia bądź odrzucenia w wyniku przeprowadzonych badań”¹¹².

¹¹⁰ W. Dutkiewicz, Przewodnik metodyczny dla studentów pedagogiki, Dom Wydawniczy Strzelec, Kielce 1996 s. 31.

¹¹¹ M. Łobocki, Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków 2007, s. 110.

¹¹² Tamże, s.132.



Dla powyższych pytań, kierując się własnym doświadczeniem zawodowym, jak i wiedzą teoretyczną pozyskaną ze źródeł literaturowych, przyjmuję następujące odpowiedzi jako hipotezy do zweryfikowania:

1. Efektywność menedżera zależy od stylu kierowania, jaki stosuje i od poziomu świadomości biznesowej pracowników, którymi zarządza.
2. Poziom skuteczności menedżerskiej jest wypadkową wiedzy i doświadczenia menedżera oraz intuicji, którą kieruje się podczas podejmowania decyzji.
3. Kierowanie zespołem oparte na modelu Blancharda jest wystarczającą koncepcją pozwalającą osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak bank.

Metoda badawcza

Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, z techniką ankiety i narzędziem w postaci kwestionariusza ankietowego przesłanego jako załącznik do wiadomości e-mail. Zadanie respondenta polegało na otworzeniu otrzymanego dokumentu, uzupełnieniu ankiety w formie elektronicznej przy pomocy programu Microsoft Word, a następnie zapisanie pliku i odesłanie na zwrotny adres mailowy. Dopuszczalnym rozwiązaniem było również wydrukowanie ankiety, uzupełnienie i odesłanie dokumentu w formie skanu – z takiej możliwości skorzystały 2 osoby.

Ankieta składała się z 29 pytań zamkniętych wielokrotnego wyboru. Pierwsza część (9 pytań) odnosiła się do danych socjodemograficznych – metryczka. Kolejne 10 zagadnień dotyczyło opinii respondentów na temat funkcji menedżera w Credit Agricole oraz najbardziej skutecznych technik kierowania ludźmi. Trzecia część dotyczyła znajomości modelu zarządzania opartego o przywództwo sytuacyjne Blancharda.

4.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa Credit Agricole Bank Polska S.A. – obiektu badań

4.2.1. Geneza i historia przedsiębiorstwa

Credit Agricole Bank Polska S.A. (dawny Lukas Bank) działa w Polsce we wszystkich obszarach bankowości uniwersalnej bliskiej klientowi – zarówno w samej bankowości, jak i ubezpieczeniach, kredytach konsumenckich, oszczędnościach, faktoringu, zarządzaniu flotą pojazdów czy leasingiem. Jako bank detaliczny specjalizuje się w obsłudze klientów indywidualnych, rolników, mikro, małych i średnich firm, korporacji lokalnych jak i międzynarodowych. Siedziba firmy znajduje się we Wrocławiu przy ul. Orłąt Lwowskich 1, natomiast na terenie całego kraju mieści się 413 placówek własnych, 51 biur partnerskich, 297 biur kredytowych CA Express oraz 11 636 punktów sprzedaży partnerów. Ponadto szyld

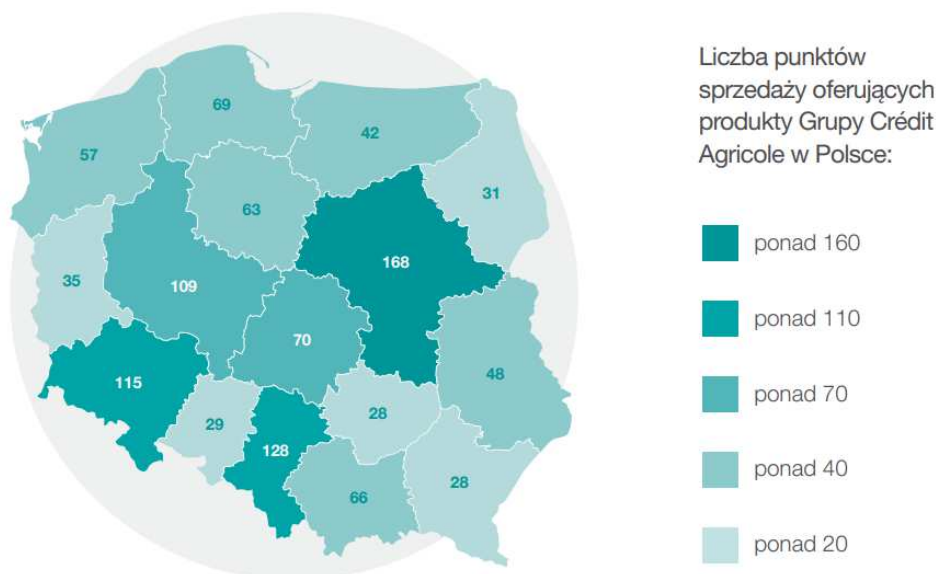


banku widnieje na kilkuset urządzeniach takich jak wpłatomaty czy bankomaty. Rysunek 11 obrazuje rozmieszczenie sieci sprzedaży w Polsce.

Rysunek 11. Rozmieszczenie sieci sprzedaży w Polsce

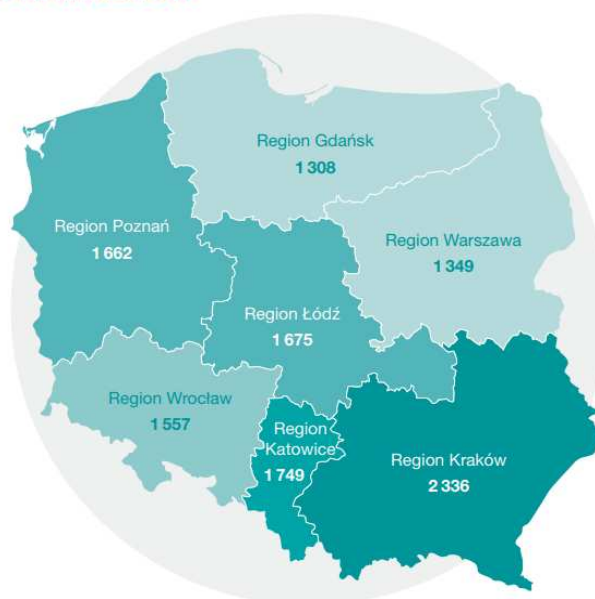
GRUPA CRÉDIT AGRICOLE W POLSCE

SIEĆ SPRZEDAŻY W POLSCE



PUNKTY SPRZEDAŻY PARTNERÓW

Liczba punktów sprzedaży Partnerów Banku, w których oferowany jest kredyt ratalny – CA Raty.



Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce (odczyt 29-10-2018)

Historia banku jest nierozzerwalnie złączona z Bankiem Świętokrzyskim S.A. oraz osobą Mariusz Łukasiewicza – w latach dziewięćdziesiątych XX wieku uważanego za jednego z najbogatszych ludzi w Polsce. Powstałe w 1991 roku podmioty gospodarcze, tj. Bank Świętokrzyski S.A. oraz Lukas sp. z o.o. w kolejnych latach rozwijały swoją działalność. Bank początkowo działał w województwie kieleckim, natomiast Lukas działalność prowadził we Wrocławiu.

W 1994 roku powstał System Sprzedaży Ratalnej Lukas, który funkcjonował jeszcze na długo po zmianie nazwy banku na Credit Agricole. Obydwie firmy połączyły się 17 marca 1998 roku, tworząc Lukas Bank Świętokrzyski S.A. Rok później swą działalność rozpoczyna LukasLinia, czyli Centrum Telefoniczne Usług Bankowych Lukas Banku. Do grudnia 1999 roku sieć placówek rozrosła się do 67.

Wiosną 2000 roku powstaje Lukas e-bank, umożliwiający swoim klientom korzystanie z bankowości internetowej. W dniu 6 lutego 2001 roku zostaje podpisane porozumienie pomiędzy akcjonariuszami spółki Lukas S.A. a przedstawicielami francuskiego inwestora Credit Agricole, na mocy którego Francuzi przejmują $\frac{3}{4}$ udziałów akcji banku, zaś $\frac{1}{4}$ zostaje nadal w rękach Łukasiewicza; 9 grudnia tego samego roku Lukas Bank zmienia oficjalnie nazwę na Lukas Bank S.A., a centrala firmy zostaje przeniesiona do Wrocławia.

W kolejnych latach bank nadal rozwija swoją działalność, w ramach której wprowadza do oferty takie produkty, jak: kredyt samochodowy LUKAS Dobra Rata, kartę kredytową Maxima, kredyt mieszkaniowy, LUKAS Fundusz Stabilnego Wzrostu FIO. W 2004 roku bank tworzy ofertę dla osób prowadzących działalność gospodarczą. W 2006 roku na ulicach polskich miast pojawia się Lukasmobile – 7,5 tonowa ciężarówka mieszcząca w swoim wnętrzu pełnowartościową placówkę bankową na kółkach.

W następnych latach bank próbuje przekonać do siebie studentów, wprowadzając ofertę przygotowaną z myślą o ludziach młodych. Aktywnie zwiększa swój udział w rynku kart kredytowych, podkreślając swoją ekspansję wprowadzeniem złotych kart oraz programu lojalnościowego Furora, w ramach którego klienci, wykonując płatności kartą kredytową, mogą odzyskiwać część wydanych pieniędzy. W 2009 bank nawiązuje współpracę z wrocławskim Uniwersytetem Ekonomicznym, a w kolejnych latach wprowadza do swojej oferty produkty strukturyzowane.

We wrześniu 2011 roku Lukas Bank zmienia nazwę na Credit Agricole Bank Polska S.A.¹¹³. W lutym 2012 roku otrzymuje statuetkę "Złotego Bankiera" w trzeciej edycji plebiscytu organizowanego przez portal Bankier.pl oraz PayU S.A. To zaszczytne

¹¹³ Źródło: https://www.banki.pl/credit_agricole-historia.html, (odczyt 01-10-2018).



wyróżnienie dostał, decyzją internautów, za "Kredyt prostoliczony". W maju tego samego roku bank przygotował dla swoich klientów loterię depozytową, w której szczęśliwcy mogli otrzymać równowartość oszczędności, które zgromadzili w banku. Łączna pula nagród wyniosła 1,5 miliona złotych. Kolejne lata upłynęły w strategii zmierzającej do utworzenia banku uniwersalnego. Bank nadal kusił klientów szeregiem ofert, umożliwiając otrzymanie nawet 1000 zł premii za przeniesienia konta osobistego w promocji „Czy jesteś gotowy na 1000 zł?” Sukces kampanii prowadzonej w 2015 roku był na tyle duży, że ponad 80 procent wniosków o przeniesienie klientów dotyczyło chęci zmiany banku na Credit Agricole. Co 7 przenoszone konto w Polsce trafiało do CA¹¹⁴. W roku 2018 bank odświeżył ofertę swoich kont, wprowadzając Konto dla Ciebie, które, oferując takie rozwiązania jak płatności BLIK, przelewy Express Elixir, kartę wielowalutową czy aplikację mobilną CA Mobile, jest jednym z najlepszych rachunków osobistych dostępnych na polskim rynku.

Od 2015 roku bank realizuje edycję programu "Świeża Krew do Pierwszej Pracy", której celem jest wsparcie młodych osób w podjęciu pierwszych kroków w zawodowej karierze. Intencją banku jest pomoc kandydatom w porozumieniu się z potencjalnymi pracodawcami oraz pokazanie, jak w rzeczywistości wygląda proces rekrutacji. Młodzi biorący udział w programie mogą sprawdzić się w praktyce podczas próbnej rozmowy kwalifikacyjnej z doświadczonymi rekrutami¹¹⁵.

4.2.2. Zakres działalności

Credit Agricole to bank uniwersalny, koncentrujący swoje działania na budowaniu długoterminowych relacji z klientami, profesjonalnym i rzetelnym doradztwie oraz przyjaznej obsłudze. Umożliwia korzystanie ze swoich produktów i usług poprzez wszystkie kanały dostępu:

- bankowość mobilną (serwis mobilny CA24),
- bankowość elektroniczną (serwis internetowy CA24),
- telefon (całodobowy serwis telefoniczny CA24 w języku polskim, angielskim i francuskim),
- sieć placówek bankowych i biur kredytowych CA Express.

Jednocześnie CABP jest jednym z liderów rynku kredytów konsumenckich. Jego kredyty ratalne, sprzedawane pod marką CA Raty są dostępne w punktach sprzedaży w całej

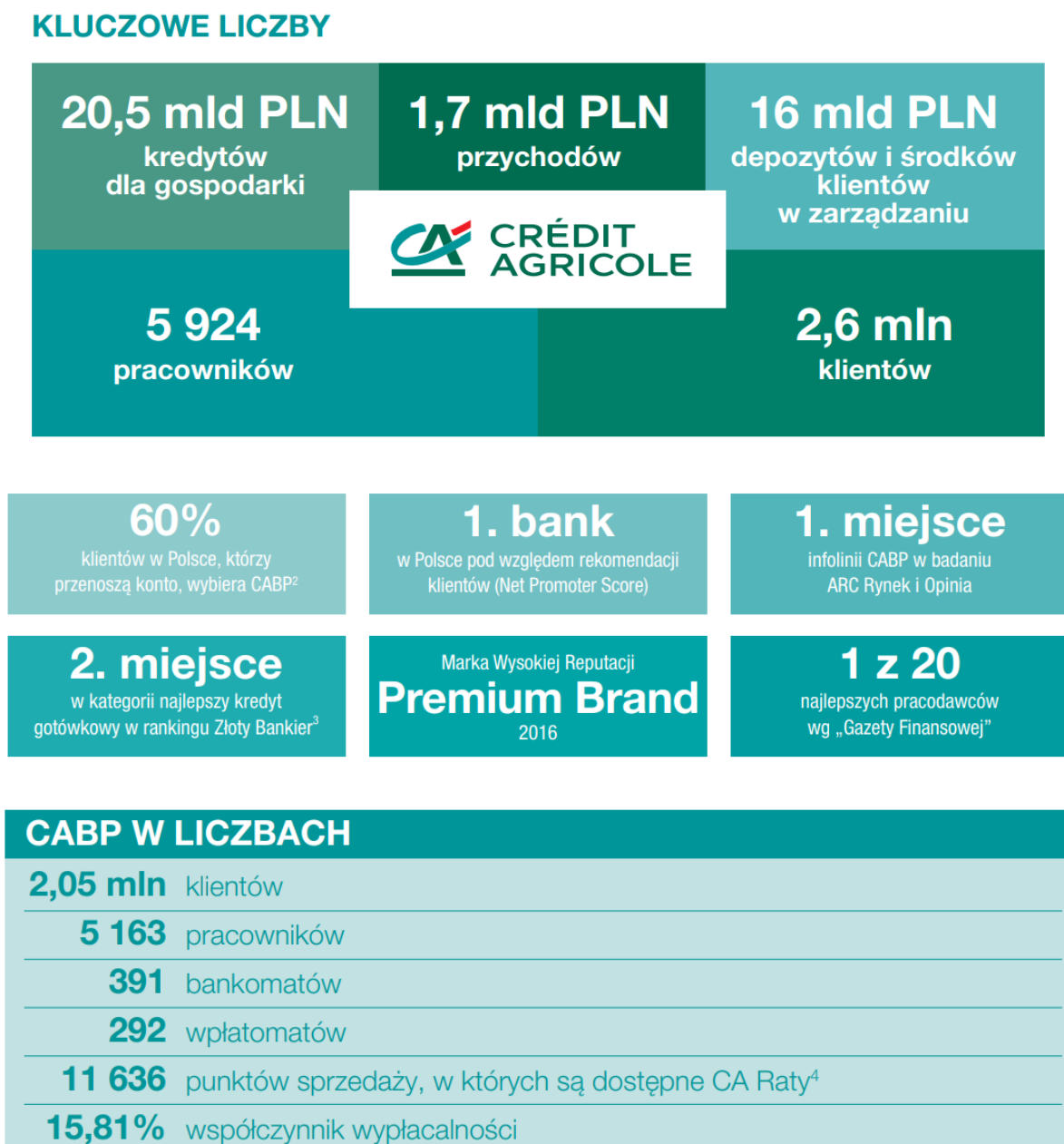
¹¹⁴ Źródło: <https://www.credit-agricole.pl/o-banku/poznaj-credit-agricole-bank-polska>, (odczyt 01-10-2018).

¹¹⁵ Źródło: <https://dopierwszejpracy.pl/swiezakrew>, (odczyt 01-10-2018).



Polsce. Bank przywiązuje dużą wagę do odpowiedzialnego kredytowania i społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncentruje się na wykorzystywaniu w swojej działalności rozwiązań cyfrowych i innowacji technologicznych. Rysunek 12 obrazuje kluczowe liczby mówiące o potencjale finansowym firmy.

Rysunek 12. Credit Agricole w liczbach



Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce, (odczyt 29-10-2018).

W ramach Grupy Credit Agricole, wiodącego partnera gospodarki francuskiej, jednej z największych grup bankowych w Europie i na świecie, w Polsce działa 8 spółek powiązanych, które prowadzą swoją działalność w czterech podstawowych obszarach sektora finansowego, takich jak: bankowość uniwersalna, usługi finansowe, ubezpieczenia i zarządzanie aktywami. Rysunek 13 ukazuje podział spółek w ramach konkretnych obszarów, w jakich funkcjonują.

Rysunek 13. Zestawienie spółek Grupy Credit Agricole w Polsce

SPÓŁKI GRUPY CRÉDIT AGRICOLE W POLSCE



Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce”, (odczyt 29-10-2018).

Bankowość uniwersalna, prowadzona przez Credit Agricole Bank Polska podzielona jest pomiędzy obszar detaliczny, małe i średnie firmy, rolników oraz korporacje. W ramach bankowości detalicznej bank oferuje swoim klientom konta osobiste, rachunki walutowe, indywidualną linię kredytową, karty debetowe jak i kredytowe. W ofercie znajduje się również pełna gama produktów oszczędnościowych, na które składają się lokaty terminowe i dynamiczne, programy systematycznego oszczędzania oraz rachunki oszczędnościowe. Dla osób oczekujących wyższego zwrotu z ulokowanych środków i akceptujących tym samym wyższe ryzyko bank przygotował szereg produktów inwestycyjnych, między innymi związanych z funduszami inwestycyjnymi czy też produktami ustrukturuowanymi. W portfolio znajdziemy również pełną gamę produktów kredytowych, między innymi kredyty gotówkowe i konsolidacyjne, kredyty ratalne CA Raty oraz kredyty hipoteczne. Bank posiada w swojej

ofercie pełną gamę rozwiązań ubezpieczeniowych, między innymi ubezpieczenia na życie i zdrowie, ubezpieczenia majątkowe oraz te zabezpieczające zobowiązania kredytowe. Rysunek 14. w sposób blokowy przedstawia zestawienie oferty dla klientów bankowości detalicznej.

Rysunek 14. Zestawienie ofert dla klientów bankowości detalicznej

BANKOWOŚĆ DETALICZNA

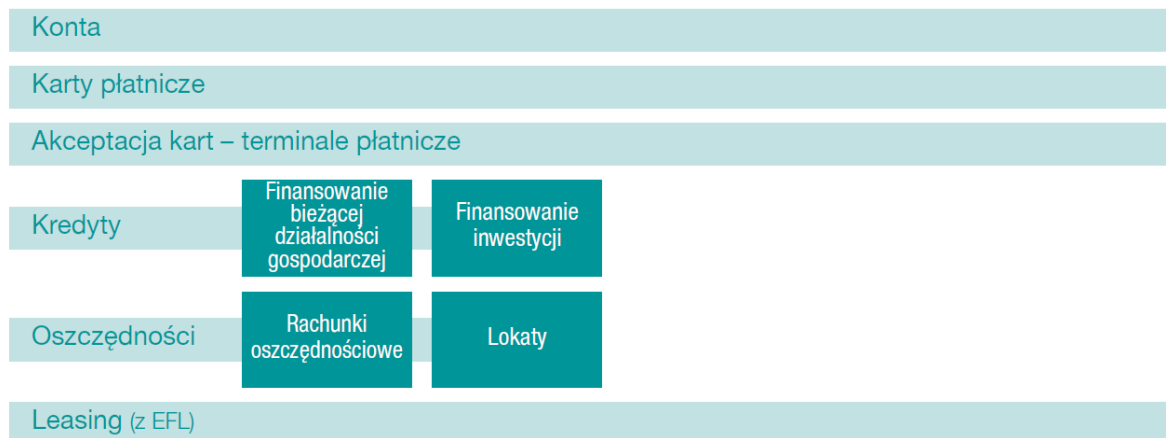
Bankowość codzienna	Konta osobiste	Rachunki walutowe	Karty debetowe	Indywidualna linia kredytowa	Karty kredytowe
Oszczędności	Lokaty terminowe i dynamiczne	Programy systematycznego oszczędzania	Rachunki oszczędnościowe		
Produkty inwestycyjne (z Amundi Polska TFI)	Fundusze inwestycyjne	Produkty strukturyzowane			
Kredyty	Kredyty gotówkowe i konsolidacyjne	Kredyty ratalne CA Raty	Kredyty hipoteczne		
Ubezpieczenia (z CA Ubezpieczenia)	Ubezpieczenia na życie i zdrowie	Ubezpieczenia majątkowe	Ubezpieczenia zabezpieczające zobowiązania kredytowe		

Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce, (odczyt 29-10-2018).

Kolejny obszar dotyczy Małych i Średnich Firm. Oprócz standardowej oferty kont firmowych, kart debetowych oraz rozwiązań skierowanych na finansowanie bieżącej działalności znajdziemy w nim również terminale płatnicze, służące do przyjmowania płatności w formie bezgotówkowej. Klienci mogą korzystać z obsługi bezpośrednio w placówkach banku, jak również mobilnie, przez dedykowanych Doradców Klienta Biznes, którzy chętnie odwiedzają ich w miejscu prowadzenia biznesu. Dzięki tak dużej elastyczności, popartej wieloma rozwiązaniami technologicznymi, takimi jak dostęp do produktów z poziomu aplikacji mobilnej lub internetowej, bank staje się partnerem w biznesie dla wielu firm działających w różnych sektorach polskiej gospodarki. Rysunek 15. pokazuje zestawienie wybranych rozwiązań finansowych, które bank przygotował dla segmentu MSP.

Rysunek 15. Zestawienie ofert produktowych dla Mały i Średnich Firm

BANKOWOŚĆ DLA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM



Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce, (odczyt 29-10-2018).

W ramach grupy Credit Agricole obszar ten jest mocno wspierany przez rozwiązania dla biznesu przygotowane przez Europejski Fundusz Leasingowy S.A. i spółki zależne. EFL rozpoczął swą działalność w 1991 roku jako jedna z pierwszych firm leasingowych w Polsce. Dzisiaj to uniwersalna instytucja finansowa oferująca komplementarne pakiety usługi: leasing, pożyczkę, faktoring, wynajem oraz ubezpieczenia. EFL obsługuje obecnie 279 146 klientów, posiadając 754 891 podpisanych umów. W firmie zatrudnionych jest 631 pracowników, których wspomaga ponad 67 370 dostawców. Spółka od 2011 roku należy do Grupy Credit Agricole. Rysunek 16. w sposób graficzny ukazuje spółki wchodzące w skład Grupy.

Rysunek 16. Spółki wchodzące w skład Grupy EFL



Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce, (odczyt 29-10-2018).

Rysunek 17. zawiera blokowe zestawienie ofert dostępnych dla klientów biznesowych oraz korporacyjnych.

Rysunek 17. Zestawienie ofert produktowych dla klientów biznesowych oraz korporacji

Leasing	Samochody osobowe i dostawcze	Samochody ciężarowe	Maszyny budowlane	Sprzęt i oprogramowanie IT	Maszyny i sprzęt dla rolników
	Specjalistyczny sprzęt dla lekarzy	Maszyny i urządzenia dla pozostałych branż	Nieruchomości		
Pożyczki	Samochody osobowe i dostawcze	Samochody ciężarowe	Maszyny budowlane	Sprzęt i oprogramowanie IT	Maszyny i sprzęt dla rolników
	Specjalistyczny sprzęt dla lekarzy	Maszyny i urządzenia dla pozostałych branż			
Wynajem					
Faktoring					
Ubezpieczenia					

BANKOWOŚĆ KORPORACYJNA

Bankowość Transakcyjna	Rachunki Bankowe	Przelewy i Polecenie Zapłaty	Zero Balancing i Cash Pool	Karty Debetowe	Operacje Gotówkowe
Finansowanie Handlu	Gwarancje Bankowe	Akredytywy Dokumentowe	Inkaso Dokumentowe	Finansowanie Należności i Forfaiting	Rachunki Powiernicze
Rynki Finansowe	Wymiana Walut	Depozyty	Papiery Wartościowe	Instrumenty Pochodne FX i IR	Elektroniczna Platforma FX
Finansowanie Standardowe	Kredyt w Rachunku Bieżącym	Kredyty Obrotowe	Kredyty Inwestycyjne		
Bankowość Inwestycyjna i Finansowanie Strukturalne	Finansowanie Projektów	Kredyty Konsorcjalne	Finansowanie Nieruchomości		

Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce. Dostęp 29-10-2018.

Grupa Credit Agricole rozpoczęła swoją działalność ubezpieczeniową w Polsce w 2008 roku. Credit Agricole Life Insurance (CALI) Europa S.A. Oddział w Polsce ofertuje ubezpieczenia ochronne i inwestycyjne, a powstałe w 2014 roku Credit Agricole Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. (CATU) – ubezpieczenia osobowe i majątkowe. Obie spółki działają pod wspólną marką Credit Agricole Ubezpieczenia w module bancaassurance, co



oznacza, że są dostępne i oferowane w kanałach sprzedaży CABP. CA Ubezpieczenia jest częścią międzynarodowej grupy kapitałowej Credit Agricole Assurances (Grupa CA Assurances), oferującej szeroki wachlarz ubezpieczeń oszczędnościowych, ochronnych ubezpieczeń na życie oraz ubezpieczeń majątkowych i osobowych. Rysunek 18. okazuje Grupę CA Assurance w liczbach oraz ofertę produktową.

Rysunek 18. Dane statystyczne oraz oferta produktowa Grupy CA Assurance



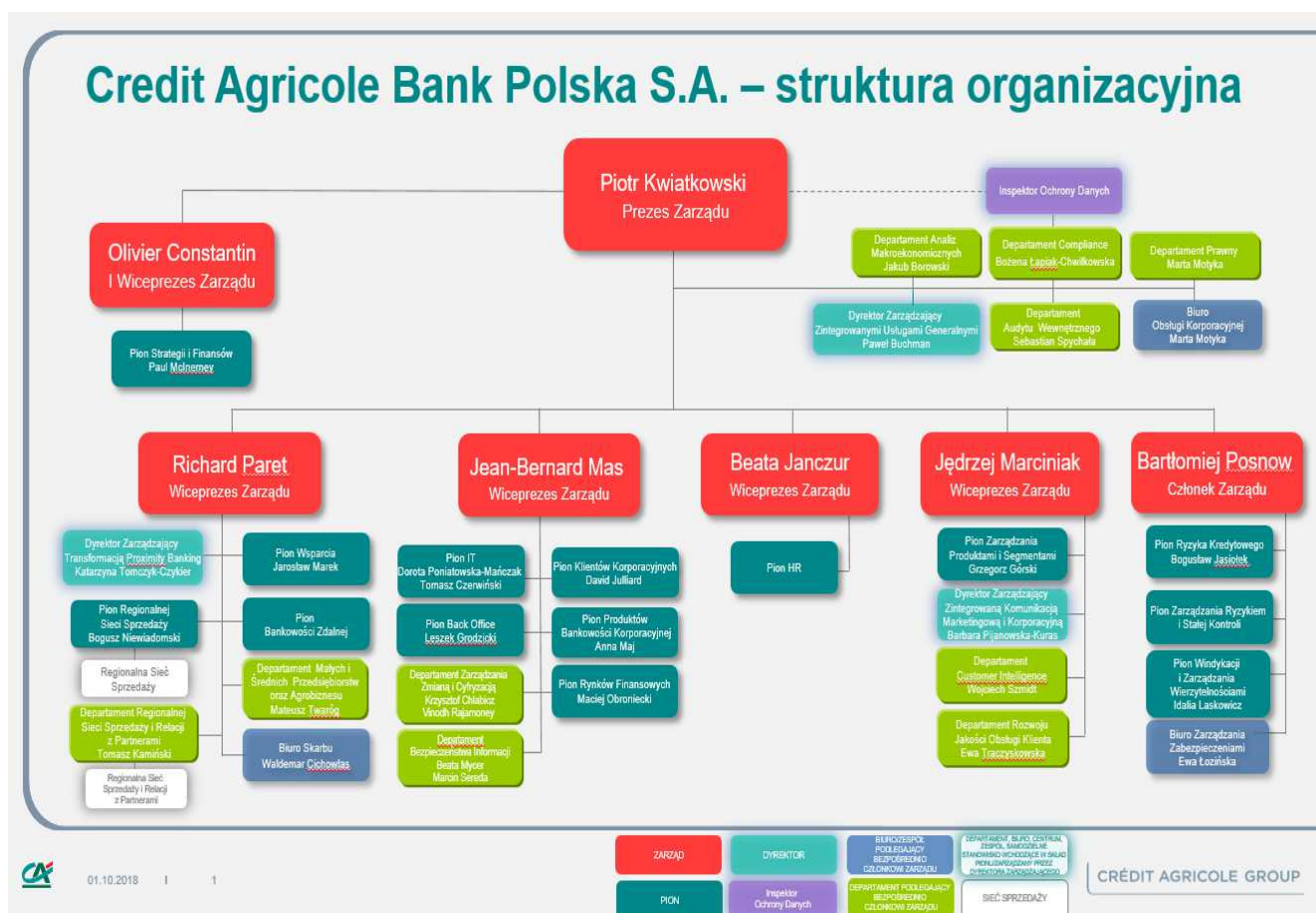
Źródło: Materiał wewnętrzny Credit Agricole Bank Polska S.A. Broszura korporacyjna „Credit Agricole Bank w Polsce, (odczyt 29-10-2018).

4.2.3. Struktura i zatrudnienie

Według najbardziej aktualnych danych (I kwartał 2018) w banku Credit Agricole zatrudnionych jest 4902 osoby. W porównaniu z III kwartałem 2016 roku ilość pracowników zmniejszyła się o 213 osób, co mieści się w trendzie fluktuacji sektora bankowego w Polsce. Prezesem Banku jest Piotr Kwiatkowski, który sprawuje urząd od 17 października 2017. I wiceprezesem Zarządu Senior Country Officer CA Polska od 19 września 2015 roku jest Olivier Constantin. Funkcję wiceprezesów pełnią również: Beata Janczur, Jędrzej Marciniak, Jean-Bernard Mas, Richard Paret oraz Bartłomiej Posnow.

Celem przybliżenia schematu zależności w strukturze organizacyjnej Credit Agricole Bank Polska S.A. zaprezentowano w formie graficznej podstawową strukturę organizacyjną (rys. 19).

Rysunek 19. Struktura organizacyjna Credit Agricole Bank Polska S.A.



Źródło: <https://www.credit-agricole.pl/o-banku/poznaj-credit-agricole-bank-polska> (dostęp 29-10-2018)

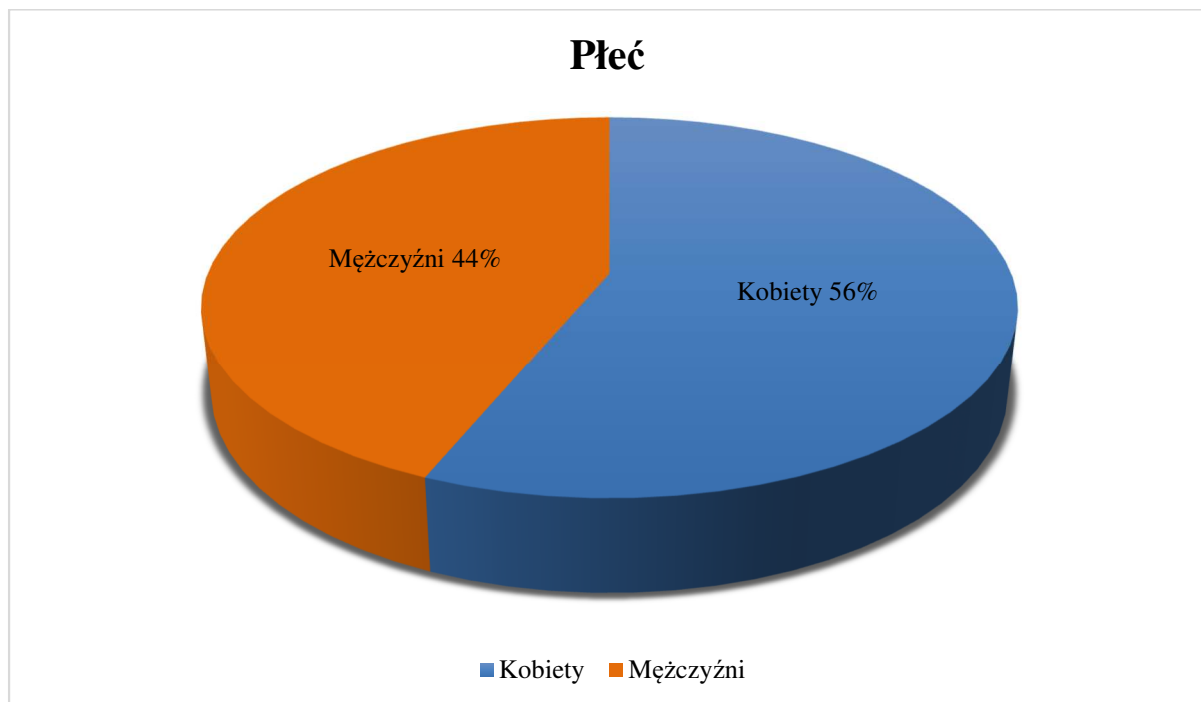


4.3. Środowisko badawcze

Badanie zostało przeprowadzone na grupie Dyrektorów Placówek Bankowych w Regionalnej Sieci Sprzedaży banku Credit Agricole Bank Polska S.A. Zaproszenie do udziału otrzymało 40 osób, z czego 32 Dyrektorów wypełniło i odesłało ankietę. Wszystkie otrzymane formularze zostały wypełnione w sposób prawidłowy – żaden nie został odrzucony. Dobór ankietowanych był podyktowany obszarem regionu, w którym funkcjonuje moja placówka – mogłem zaprosić tylko i wyłącznie osoby mi znane, które wyraziły na to zgodę. Byli to pracownicy głównie z województwa podkarpackiego, lubelskiego, małopolskiego, kieleckiego, a także łódzkiego. Ankieta została przeprowadzona w grudniu 2018 roku.

Poniżej analiza danych pozyskanych w ankiecie, w jej części metryczkowej. Pytania dotyczyły różnych kryteriów, zarówno tych związanych z indywidualną charakterystyką (wykresy od 1. do 4.), jak i z życiem zawodowym (wykresy od 5. do 9.).

Wykres 1. Płeć



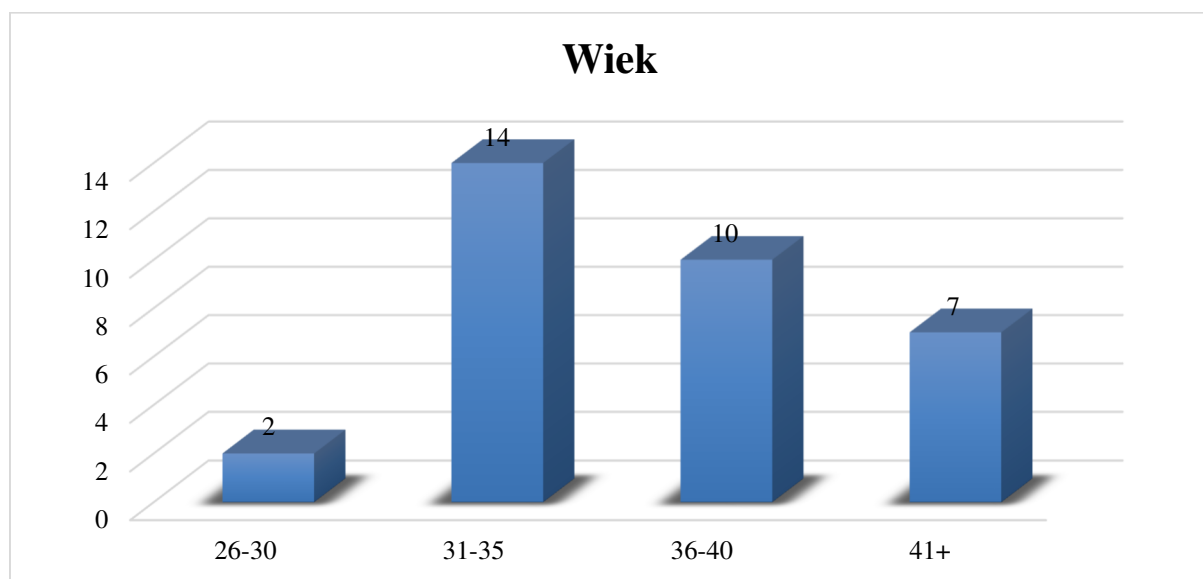
Źródło: Opracowanie własne.

Wśród 32 respondentów uczestniczących w badaniu 56% stanowiły kobiety (18 osób), a 44% mężczyźni (14 osób). Jest to wynik, który nie potwierdza panującego w Polsce trendu. Według najnowszych dostępnych danych, które zostały przeprowadzone przez firmę Milward

Brown dla Grand Thornton w 2017¹¹⁶ roku, w Polsce 40% stanowisk kierowniczych zajmują kobiety.

W przypadku Credit Agricole sytuacja wydaje się odwrotna. Powodem takiego stanu rzeczy może być strategia awansów wewnętrznych, stosowanych przez organizację. Przy rekrutacji na stanowisko Dyrektora Placówki Bankowej w pierwszej kolejności rozpatrywane są podania pracowników wewnętrznych – najczęściej Doradców zatrudnionych w danym oddziale. Korelacja w takim wypadku jest prawidłowa, ponieważ ponad 60% pracowników w Regionalnej Sieci Sprzedaży, zatrudnionych na stanowiskach Doradców, stanowią kobiety.

Wykres 2. Wiek



Źródło: Opracowanie własne.

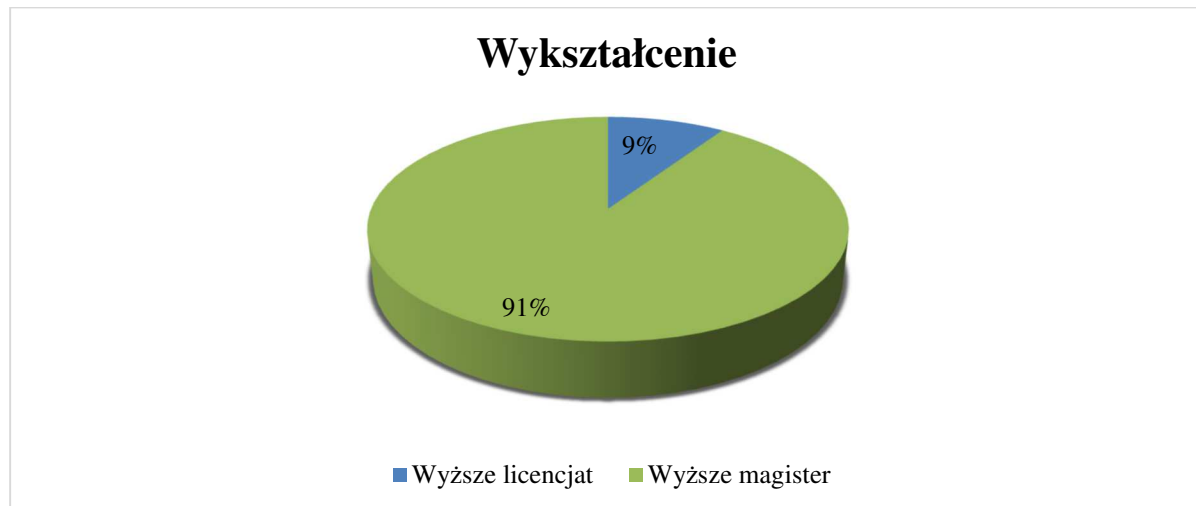
Największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku pomiędzy 31 a 35 rokiem życia (43%). Kolejno, były to osoby w wieku: 36-40 lat (30%) oraz 41 lat lub więcej (21%). Zaledwie 2 respondentów wskazało, że mają pomiędzy 26-30 lat.

Jest to potwierdzenie teorii, która wskazuje, że na stanowiskach middle management pracują zazwyczaj osoby w wieku pomiędzy 30 a 40 rokiem życia. Osoby młodsze nie posiadają odpowiednich kompetencji, szczególnie w obszarze doświadczenia biznesowego, potrzebnego do podejmowania trafnych decyzji menedżerskich. Otrzymane dane są również potwierdzeniem opinii, dotyczącej największej produktywności oraz wytrzymałości na stres osób w wieku od 30 do 40 lat.

¹¹⁶ Źródło: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-polskich-firmach-40-proc-stanowisk-kierowniczych-zajmujakobiety-3662567.html>. Odczyt 31-07-2019.

Na wykresie wyraźnie widać trend spadkowy, spowodowany wiekiem zatrudnionych osób. Możemy spekulować, iż z czasem pracownicy stają się coraz mniej wydajni, a ich odporność na pracę pod presją maleje, dlatego też zostają zastępowani przez osoby młodsze.

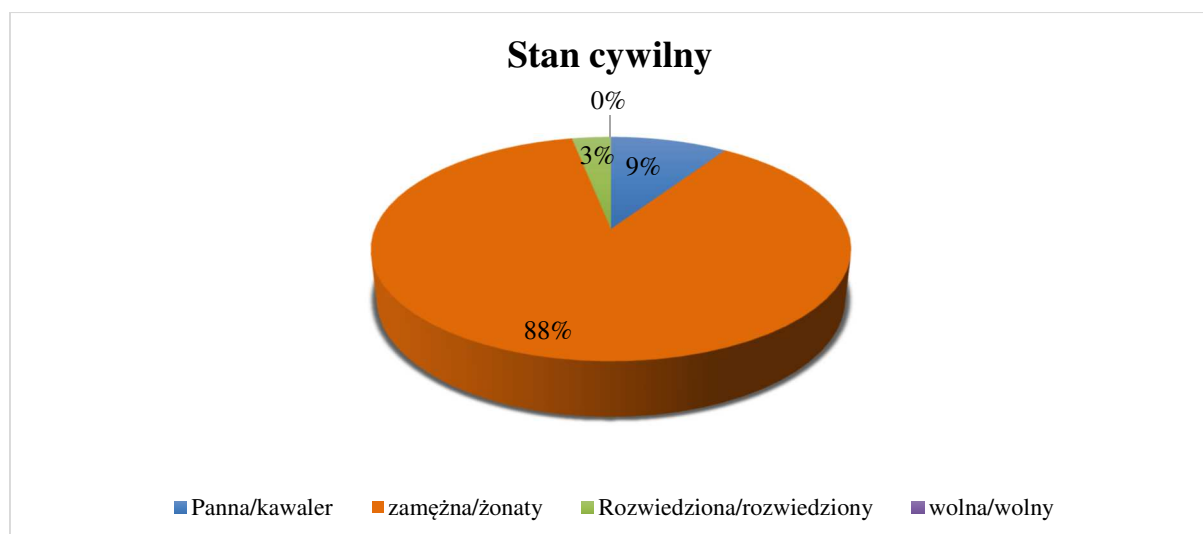
Wykres 3. Wykształcenie



Źródło: Opracowanie własne.

Wszyscy Dyrektorzy Placówek Bankowych uczestniczący w badaniu posiadają wykształcenie wyższe; 91% z nich posiada tytuł magistra, 9% ukończyło studia na poziomie licencjackim. Jest to wynik oczekiwany – w zakresie wymagań osoby zatrudnionej na stanowisku menedżerskim w Credit Agricole jest posiadanie wykształcenia wyższego.

Wykres 4. Stan cywilny

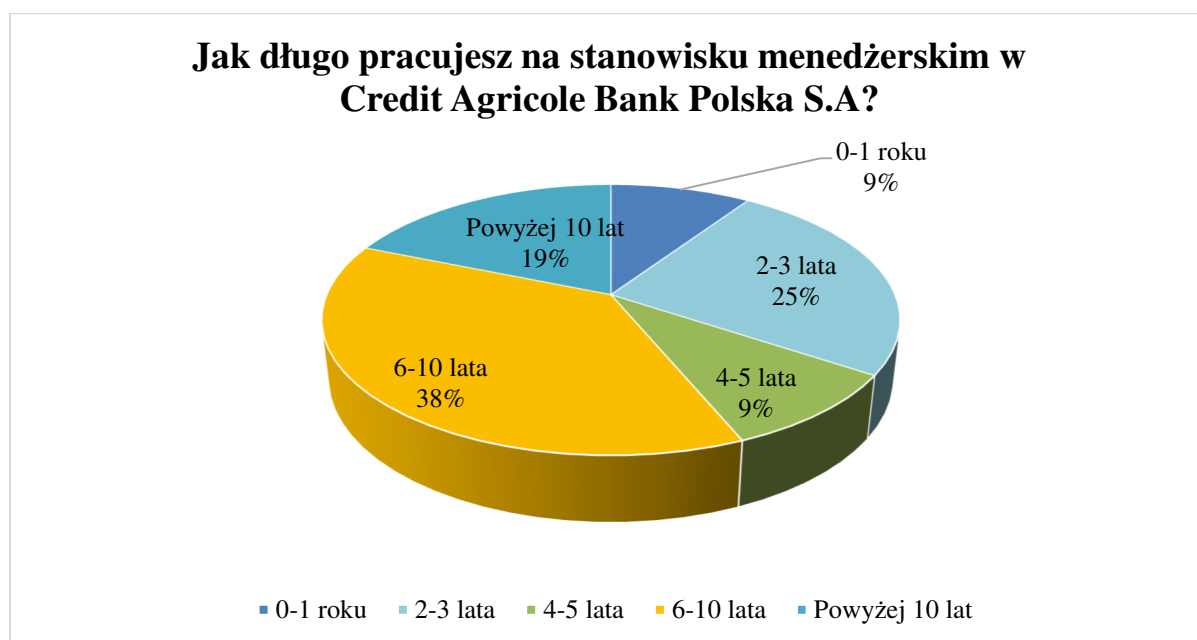


Źródło: Opracowanie własne.

Spośród respondentów 28 osób oświadczyło, że jest w związku małżeńskim, co stanowi 88% badanej grupy. Troje ankietowanych wskazało swój stan cywilny jako panna/kawaler, jedna osoba wybrała opcję rozwiedziona/rozwiedziony.

Wynik w tym obszarze jest na oczekiwanym poziomie. Wśród badanych osób prawie 94% z nich stanowiła grupa w wieku powyżej 30 roku życia. Według wyliczeń GUS statystyczny pan młody ma 29 lat, panna młoda 27, a więc jest to wzorcowa grupa respondentów.

Wykres 5. Staż pracy w firmie

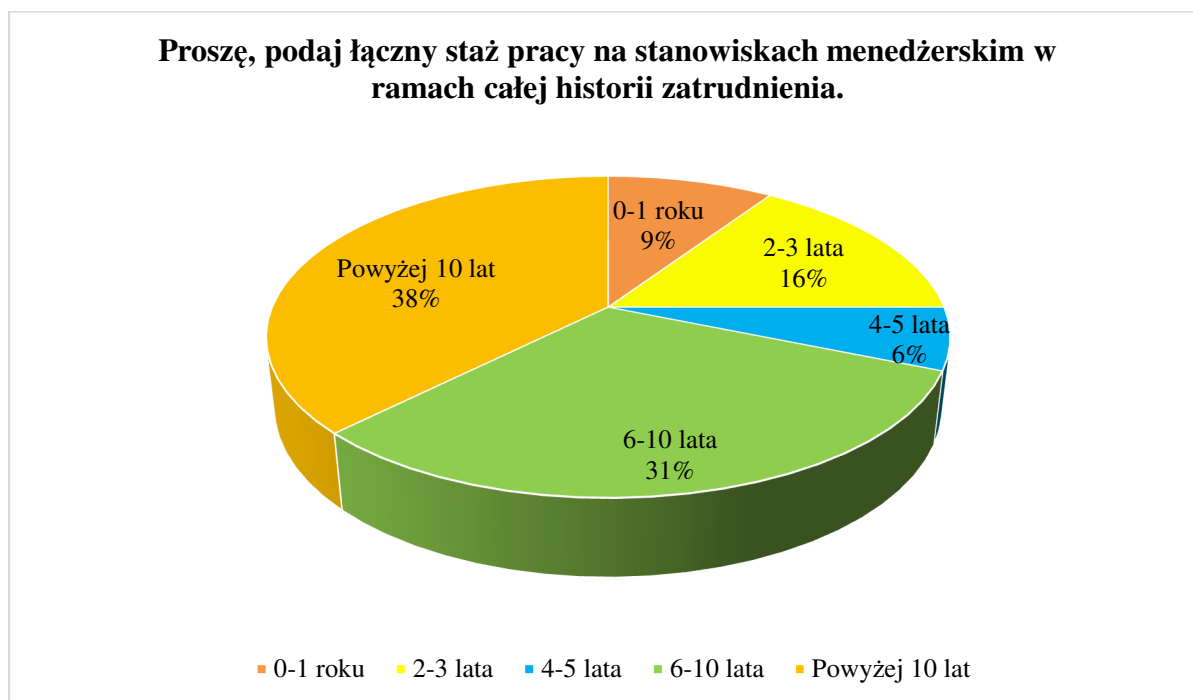


Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość (38%) badanych wskazała, że ich staż pracy w Credit Agricole wynosi pomiędzy 6 a 10 lat. Kolejne 25% osób (8 respondentów) pracuje 2-3 lata, a powyżej 10 lat zatrudnionych jest 6 pracowników. Najmniejsza grupa występowała w zakresie 0-1 rok oraz 4-5 lat – w jednym i drugim przypadku było to po 3 pracowników (9% badanej grupy).

Wynik sugeruje, że w Credit Agricole pracują menedżerowie o średnim lub wysokim poziomie doświadczenia zawodowego, a ich staż pracy jest tożsamy z wymaganiami, jakie stawia przed pracownikami obecny rynek pracy.

Wykres 6. Łączny staż pracy na stanowiskach menedżerskich

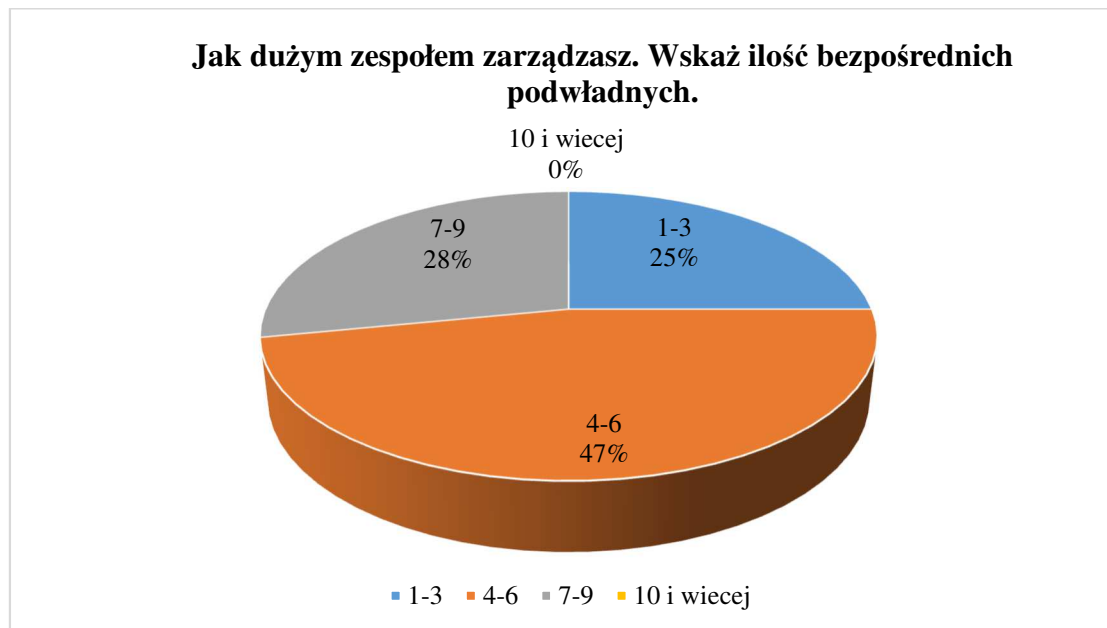


Źródło: Opracowanie własne.

Największa grupa badanych oświadczyła, że ich łączny staż pracy na stanowisku menedżerskim (również poza Credit Agricole) wynosi powyżej 10 lat. Taką odpowiedź zaznaczyło 12 osób, co stanowi 38% badanej populacji. Kolejne 10 osób (31% badanej grupy) pracuje na stanowisko menedżerskim od 6 do 10 lat. Pozostała część ankietowanych zadeklarowała staż pracy poniżej 5 lat (łącznie 10 osób), gdzie 2 pracowników określiło lata pracy w przedziale od 4 do 5 lat, kolejnych 5 w przedziale 2-3 lat. Zaledwie 3 respondentów określiło swoje doświadczenie w przedziale 0-1 rok.

Nakładając na siebie dwa powyższe zestawienia, możemy dojść do wniosku, że firma Credit Agricole preferuje zatrudnianie menedżerów z doświadczeniem zawodowym (wykres 5. i 6.), jak również daje szansę wykazania się pracownikom zatrudnionym na stanowiskach doradczych. Trzech wspomnianych powyżej Dyrektorów Placówki Bankowej, którzy określili swój staż pracy od 0 do 1 roku najprawdopodobniej wywodzi się z rekrutacji wewnętrznej. Pracodawca docenia osoby, które wykazują się dużym zaangażowaniem w pełnione obowiązki, osiągają ponadprzeciętne wyniki sprzedażowe, a przy okazji posiadają cechy charakteru lidera.

Wykres 7. Wielkość zarządzanego zespołu



Źródło: Opracowanie własne.

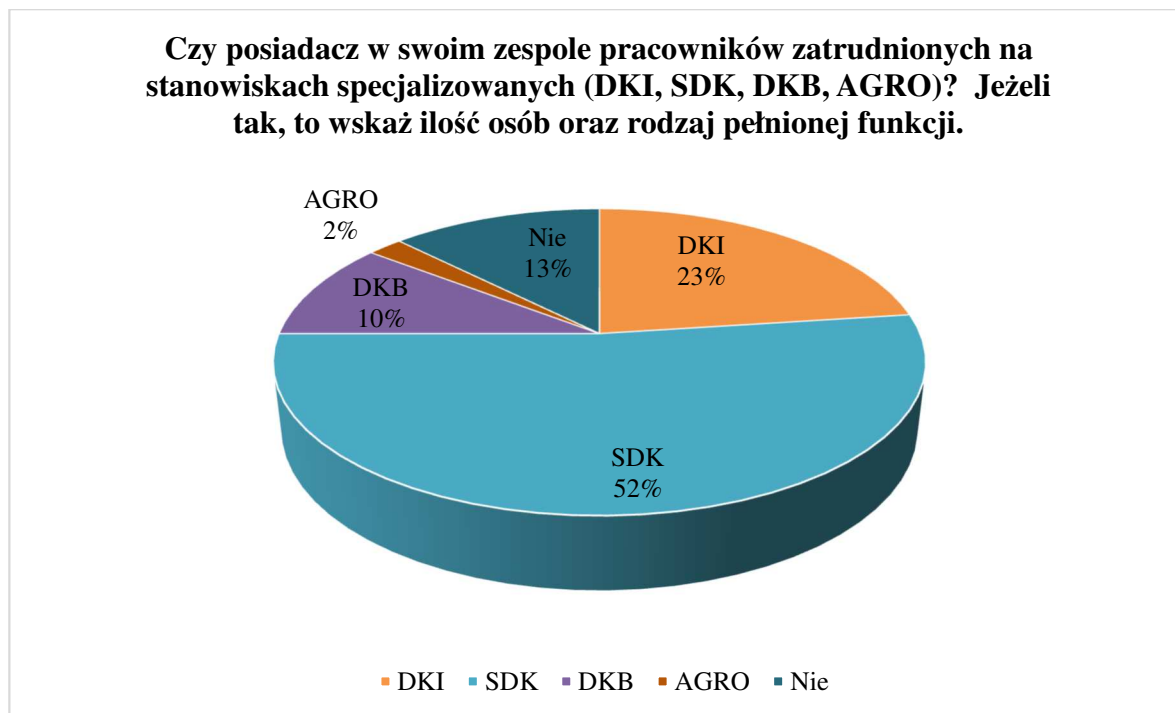
Spośród ankietowanych 47% oznajmiło, że zarządza zespołem składającym się z 4-6 pracowników. To prawie połowa całej badanej grupy (15 osób). Kolejne 8 osób wskazało, że liczba bezpośrednich podwładnych wynosi od 1 do 3, a 9 menedżerów kieruje zespołem składającym się z 7-9 pracowników. Co ciekawe, żaden z Dyrektorów nie wskazał wariantu 10 i więcej.

Interpretując powyższy wynik, możemy dojść do dwóch spostrzeżeń. Po pierwsze, osoby ankietowane pracują w mniejszych miejscowościach, gdzie ilość pracowników w placówkach bankowych z natury rzeczy jest niewielka, z drugiej strony jednak bardziej prawdopodobne jest stwierdzenie, że taki schemat zatrudnienia wyznacza rynek.

W ostatnich dniach KNF poinformował, że liczba zatrudnionych w polskim sektorze bankowym spadła w ciągu roku o prawie 4 tys. osób. Z danych podanych przez Komisję Nadzoru Finansowego wynika, że zatrudnienie w bankowości spada od kilku lat. W 2011 roku zatrudnionych było 177 566 osób, a na koniec 2018 roku 164 915 zł, co oznacza spadek o 12 651 pracowników¹¹⁷. Cyfryzacja wielu obszarów, za które wcześniej odpowiadali ludzie, jest znacząca, a co za tym idzie zmniejsza się zapotrzebowanie na pracowników zarówno w Back Office, jak i Front Office.

¹¹⁷ Źródło: <http://www.superstacja.tv/wiadomosc/2019-06-18/coraz-mniej-polakow-pracuje-w-bankach-spadek-jest-systematyczny-od-kilku-lat/>. Odczyt 31-07-2019.

Wykres 8. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach specjalizowanych (DKI, SDK, DKB, AGRO) w zarządzanym zespole



Źródło: Opracowanie własne.

W pytaniu 8 respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy w swoich zespołach zatrudniają pracowników specjalizowanych. SDK oznacza Starszego Doradcę Klienta, DKI - Doradcę Klienta Indywidualnego, DKB – Doradcę Klienta Biznesowego, Agro - Doradcę klientów prowadzących działalność rolniczą.

Ponad połowa (52%) menedżerów wskazało, że w swoim oddziale zatrudnia SDK. Jest to stanowisko, które zajmuje trzecie miejsce w hierarchii struktury zatrudnienia po Młodszym Doradcy Klienta oraz Doradcy Klienta. Różnica pomiędzy wcześniejszymi stanowiskami wynika z powiększenia zakresu obowiązków o obsługę kredytów mieszkaniowych oraz Funduszy Inwestycyjnych. Pracownik zatrudniony na stanowisku DKI obsługuje klientów z segmentu Mass Affluent (z dochodem powyżej 3000 zł). Takich Doradców zatrudnia 23% menedżerów, którzy uczestniczyli w badaniu.

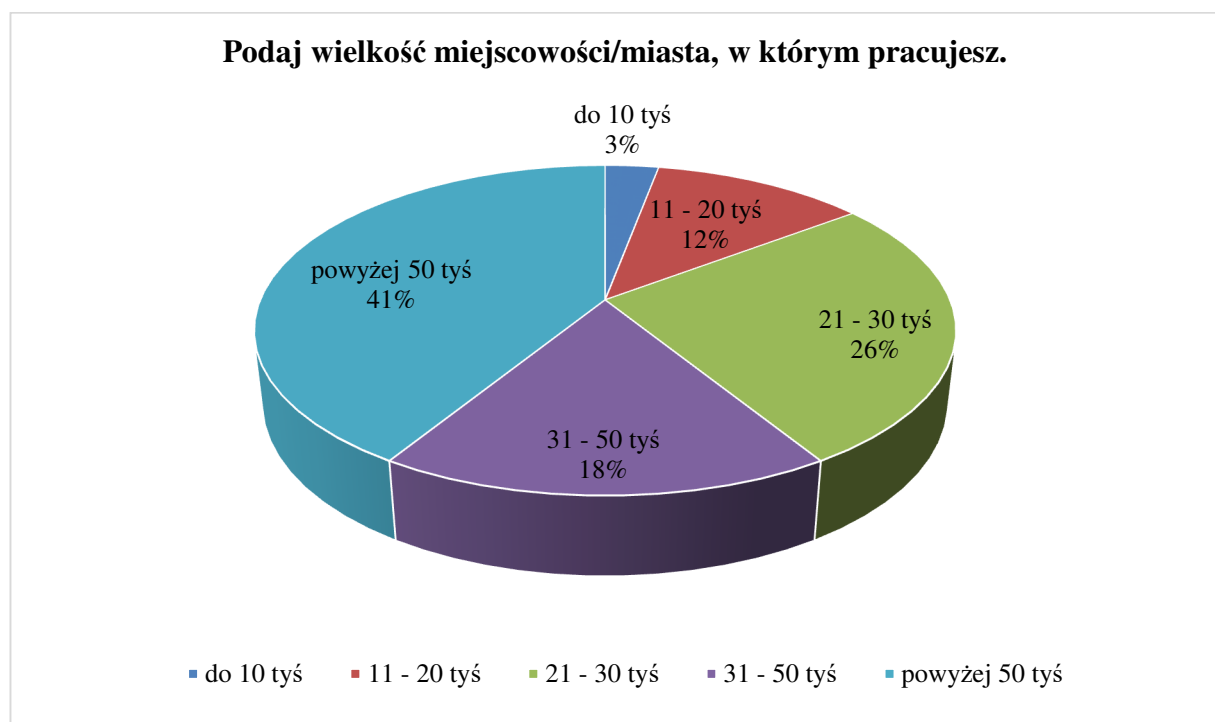
DKB (Doradca obsługujący klientów prowadzących działalność gospodarczą oraz podmioty gospodarcze) w badanej grupie posiada 5 dyrektorów. Z jednej strony, oferta dla klientów biznesowych nie jest tak atrakcyjna jak konkurencji, z drugiej strony segment SOHO jest raczej dodatkiem w działalności biznesowej Credit Agricole niż obszarem, który stanowiłby priorytet w poziomie przychodów firmy.



Doradcę Agro w swoim zespole posiada tylko jeden Dyrektor Placówki Bankowej. Tutaj sytuacja jest bardzo podobna jak w przypadku DKB – ilość pracowników jest dostosowana do wielkości bazy klientów, jakim dysponuje firma.

Co ciekawe, aż 6 respondentów oświadczyło, że nie posiada w swoim oddziale doradcy specjalizowanego. To dosyć ciekawa sytuacja. Może wynikać ze zmian kadrowych – część doświadczonych pracowników zwolniła się lub zostali zwolnieni przez pracodawcę, a na ich miejsce zatrudniono nowych, którzy nie mają doświadczenia lub też menedżer nie zdecydował się na awansowanie żadnego z podwładnych, utrzymując ich zatrudnienie na stanowisku Doradcy Klienta.

Wykres 9. Wielkość miejscowości, w której pracuje ankietowany



Źródło: Opracowanie własne.

Ponad 41% badanych oświadczyło, że pracuje w miejscowości, której liczba ludności przekracza 50 tys osób: 9 menedżerów (26% badanej populacji) zarządza oddziałem w mieście, którego wielkość szacuje na 21-30 tys mieszkańców, 6 dyrektorów pracuje w miejscowości o wielkości 31-50 tys. osób, 4 respondentów wskazało, że miasto, w którym znajduje się ich placówka ma od 11 do 20 tys. mieszkańców. Tylko jedna osoba oznajmiła, że miasto, w którym pracuje ma mniej niż 10 tys. osób.

Widać zatem, że do ankiety przystąpili menedżerowie pracujący w średnich miastach. Credit Agricole posiada ponad 400 placówek w całej Polsce. Cechą charakterystyczną modelu biznesowego rozlokowania oddziałów był szacowany potencjał, który nie zawsze opierał się na wielkości miasta, a wielkości powiatu czy też gmin sąsiadujących.

Często, mimo że samo miasto było dość małe, sąsiednie powiaty dysponowały bardzo rozbudowaną strukturą społeczną zamieszkującą małe miejscowości oddalone w odległości ok. 50 km. Bardzo dobrym przykładem takiej lokalizacji jest Sanok, Jarosław czy Łęczna. Są to miejscowości o małej liczbie mieszkańców (od 20 do 30 tys. osób), jednak obejmujące swym zasięgiem powiaty liczące po 200 tys. czy też 300 tys. obywateli.



Rozdział 5.

Opinia menedżerów Credit Agricole S.A. na temat zarządzania firmą i modelu zarządzania sytuacyjnego. Badania własne

5.1. Analiza danych

W części merytorycznej ankiety pytania dzielą się na dwie grupy, ogniskując się wokół dwóch zagadnień: funkcji menedżera we współczesnej organizacji oraz najbardziej skutecznych technik kierowania ludźmi. Pierwsza część daje pogląd m.in. na rolę menedżera w firmie, pokazuje jego atrybuty w pełnieniu funkcji przełożonego, wskazuje na te, które decydują o jego skuteczności, mówi o budowaniu autorytetu. Tym samym pytania te pozwalają zweryfikować tak hipotezę 1., jak i 2. Natomiast część druga dotyczy kwestii stylu zarządzania, w tym modelu będącego przedmiotem sondowania w kierunku jego oceny, tj. modelu Blancharda – pozwala częściowo zweryfikować również hipotezę 2., a przede wszystkim 3.

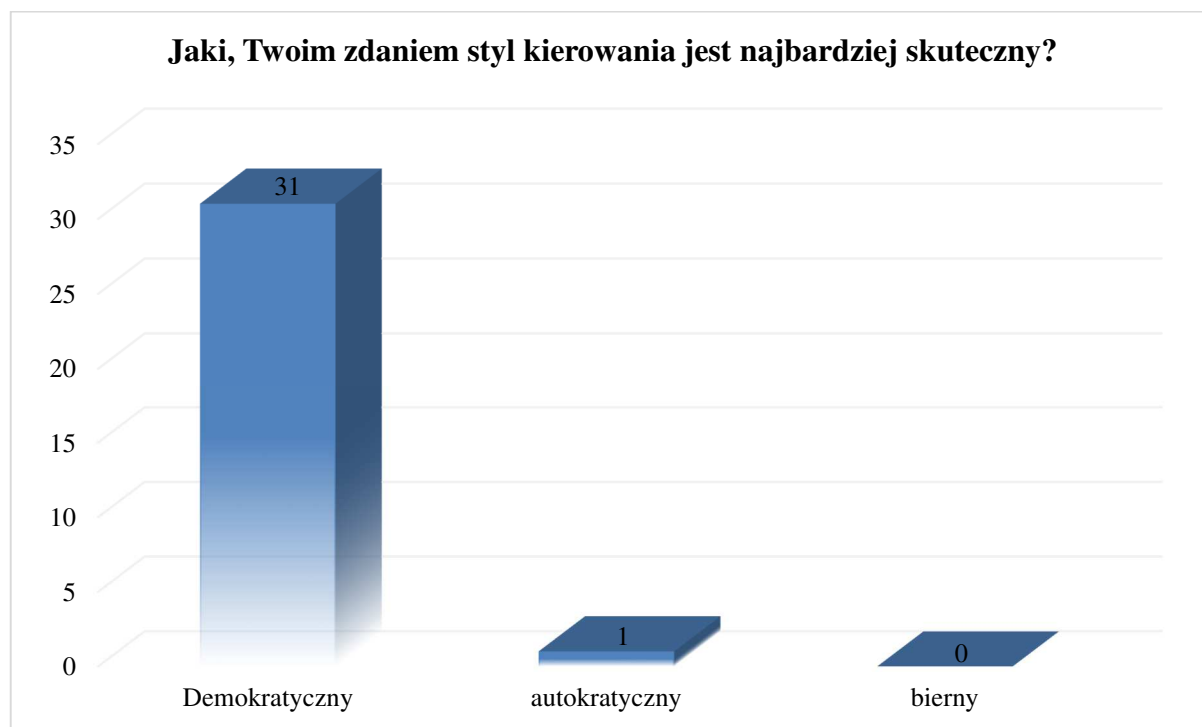
Część I

Menedżer w organizacji

Pierwsze pytanie dotyczyło kwestii stylu kierowania ludźmi. Menedżerowie mają wiedzę na temat stylu kierowania, ale też swoje w tym zakresie doświadczenie, wynikające z praktyki, tak więc teoria i pragmatyka stoją za wskazaniem takiej czy innej odpowiedzi. Ich rozkład ilustruje wykres 10.



Wykres 10. Skuteczność sposobów kierowania według respondentów



Źródło: Opracowanie własne.

Według 97% badanych (31 menedżerów wybrało taką odpowiedź) najbardziej skutecznym jest styl demokratyczny. Odpowiedź pokrywała się z moimi przypuszczeniami popartymi doświadczeniem oraz wiedzą z przepracowanego materiału.

Obecny rynek pracy jest poddany bardzo dużej presji ze strony pracowników. Niezwykle niskie bezrobocie – 5,3% według danych na koniec czerwca 2019¹¹⁸, szczególnie dotkliwie odczuwane jest w przedsiębiorstwach zatrudniających wykwalifikowanych pracowników, a do takich zdecydowanie możemy zaliczyć sektor bankowości. Osoby, które pracują na stanowiskach Doradców Klienta oraz Doradców Specjalizowanych, muszą posiadać wykształcenie wyższe, a w trakcie kariery zawodowej przechodzą niezliczoną ilość kursów podnoszących ich poziom kwalifikacji. Dodatkowo, są to osoby zatrudnione w instytucji zaufania publicznego, dlatego też pracodawca podczas zatrudnienia wymaga zaświadczenia o niekaralności, tak aby zła opinia, która panuje wśród klientów o doradcy w lokalnym środowisku, nie wypłynęła ujemnie na wizerunek całego Banku.

Dodatkowo, styl demokratyczny pozwala osiągać zdecydowanie lepsze wyniki, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy oraz

¹¹⁸ Źródło: <https://www.forbes.pl/gospodarka/stopa-bezrobocia-w-czerwcu-2019-r-spadla-do-53-proc/kf7e5n6>. Odczyt 31-07-2019.

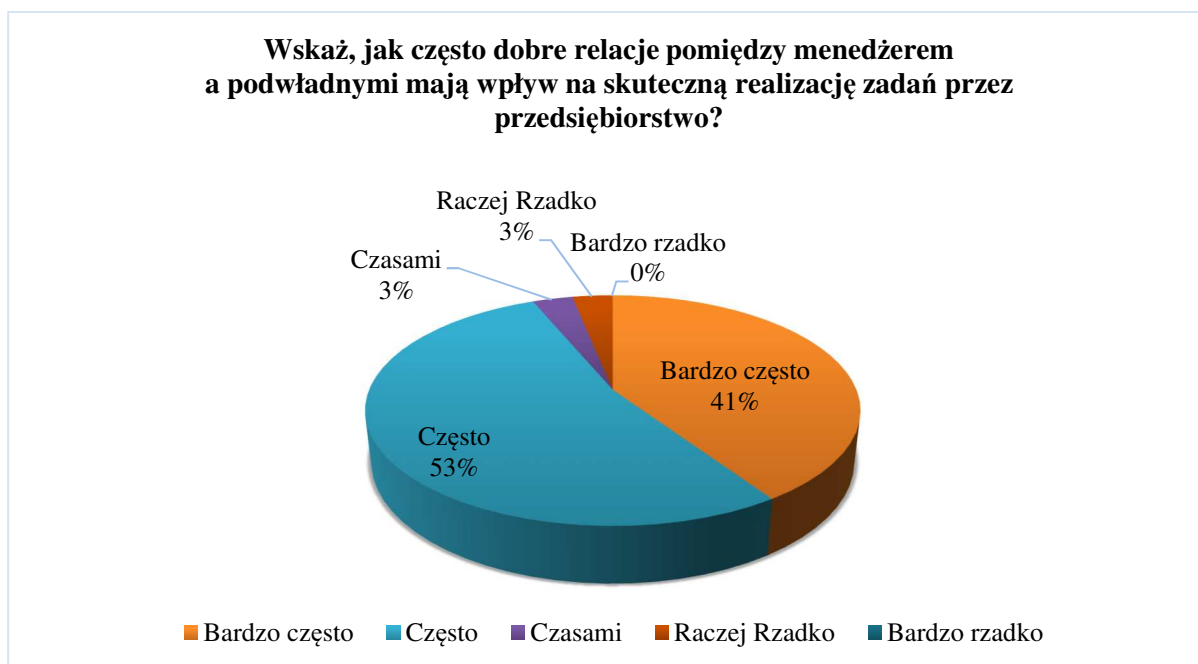
identyfikacji z pracodawcą. To ważne, szczególnie w obszarze tak wrażliwym, jak praca z klientem oraz zarządzanie jego finansami.

Tylko jedna osoba zaznaczyła, że najlepszy jest styl autokratyczny. Trudno określić przesłanki, które stoją za takim wyborem – ankieta była anonimowa.

Tutaj warto wspomnieć, że rozłożenie ankierów względem płci było dosyć zbliżone (56% kobiety, 44% mężczyźni) nie wpłynęło to w jakikolwiek sposób na odpowiedź, co do najbardziej skutecznego stylu kierowania. Przytłaczająca większość osób stwierdziła, że najbardziej optymalny jest styl demokratyczny.

Styl demokratyczny cechuje się określonymi wyróżnikami. Jedną z jego cech jest troska o dobre relacje pomiędzy zarządzającym a pracownikami. Stąd pytanie o wpływ takich relacji na realizację zadań przez firmę. Jak tę kwestię widzą respondenci, ilustruje wykres 11.

Wykres 11. Wpływ relacji pomiędzy menedżerem a podwładnymi na skuteczną realizację zadań



Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie, 41% respondentów wybrało odpowiedź „bardzo często”. Kolejne 53% (17 menedżerów) zaznaczyło opcję „często”. Zaledwie jedna osoba oświadczyła, że relacje pomiędzy kierownikiem a pracownikami „czasami” mają wpływ na skuteczną realizację celów, jeden dyrektor wybrał wariant „raczej rzadko”, co stanowi po 3% całej badanej grupy.

Otrzymane wyniki potwierdzają szeroko przyjętą opinię, że to, jak postrzegamy pracę, zależy od bezpośredniego przełożonego. Jeżeli relacje, jakie panują na linii szef-pracownik,



są pozytywne, zaangażowanie w wykonywane obowiązki obydwu ze stron jest wyższe, co przekłada się na zwiększenie efektywności wykonywanej pracy, a tym samym ma istotny wpływ na skuteczną realizację zadań.

Dodatkowo, atmosfera w pracy jest czynnikiem decydującym o planowaniu kariery zawodowej. Jeżeli relacje z przełożonym nie układają się pozytywnie, pracownik szybciej podejmie decyzję o zmianie firmy lub też będzie unikał kontaktu, co bardzo często ma negatywny wpływ na realizację projektów lub zadań, których celem jest generowanie zysków firmy.

Przy rynku pracy, w którym to pracownicy stawiają warunki, bezrobocie jest najniższe od 1990 roku, złe relacje z przełożonym mogą generować dla przedsiębiorstwa dodatkowe koszty wynikające z potrzeby rekrutacji nowych pracowników, przeszkolenia ich oraz wdrożenia do pełnienia określonych obowiązków. Jest to proces bardzo kosztowny, ponieważ z jednej strony wymaga wyłożenia nakładów finansowych na zamieszczenie ogłoszenia rekrutacyjnego, wyboru najlepszego kandydata, przeprowadzenia badań wstępnych, szkolenia BHP oraz szkolenia stanowiskowego. Ze względu na stopień trudności wykonywanych czynności, pracownik osiąga zamierzony poziom efektywności po ok 3-6 miesiącach. W przypadku sektora bankowego, nowo zatrudniony doradca dopiero po 9-12 miesiącach osiąga 100% efektywność, która pozwala mu na realizację planów sprzedażowych na poziomie przychodowym. Dodatkowo, w okresie rekrutacji i wstępnego wdrożenia poziom realizacji celów biznesowych w przedsiębiorstwie spada, ze względu na niedostępność danego pracownika.

Dobre relacje pomiędzy menedżerem a podwładnym mają zatem bardzo duży wpływ na ogół procesów i zadań realizowanych w przedsiębiorstwie.

W świetle dobrych relacji pomiędzy zarządzającym a pracownikami, nasuwa się następne pytanie o postawę menedżera: czy wobec podwładnych współczesny menedżer zachowuje się jak kierownik, czy też postrzega swoją rolę w kategoriach przywódcy. Opinię respondentów ilustruje wykres 12.



Wykres 12. Postrzeganie siebie jako kierownika bądź przywódcę



Źródło: Opracowanie własne.

Ponad 91% badanych uważa, że współczesny menedżer to przywódca: 29 respondentów zdecydowało się na wybór takiej odpowiedzi. Zaledwie 3 osoby, które uczestniczyły w ankiecie wybrało drugi wariant, czyli kierownik.

Jest to wynik, który potwierdza informacje, jakie analizowałem w literaturze przedmiotu. Bieżący zakres odpowiedzialności, spowodowany wzrostem wymagań kompetencyjnych od osób zarządzających oraz presja wywierana przez rynek wymusza od menedżerów zmianę koncepcji kierowania ludźmi. Zwykłe wydawanie poleceń, nie wystarczy do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem lub jego konkretnym działem.

W pierwszej kolejności nasuwa się model przywództwa sytuacyjnego opisany przez Kena Blancharda, który udowodnił, że nie da się kierować każdym pracownikiem, stosując ten sam system, oparty np. tylko na delegowaniu zadań.

W dobie obecnych wyzwań, jakie stoją przed menedżerami, jest przede wszystkim zatrudnienie i wdrożenie nowego pracownika. Ten proces jest skomplikowany szczególnie w przypadku osób młodych, urodzonych po 1990 roku. Generacja Z, nazywana również pokoleniem C (od słów „connect, communicate, change”, odnoszących się do internetu, komunikacji i gotowości do podejmowania zmian) to osoby, które mają problemy z koncentracją, trudno utrzymać je długo w jednym miejscu. Zatrudnienie, wdrożenie i utrzymanie takiego pracownika jest niezwykle trudne i nie może opierać się na modelu

zarządzania opartym na schemacie kierownika, który deleguje, wymaga, a nie daje nic od siebie.

Jak menedżer-przywódca patrzy na swój zespół, ludzi, z którymi pracuje – wskazuje kolejne pytanie, zilustrowane na wykresie 13. Odpowiadający miał dwie opcje: ludzie z założenia są leniwi i będą unikać pracy, kiedy to tylko możliwe; praca jest naturalną potrzebą człowieka i ludzie czerpią satysfakcję z jej wykonywania.

Wykres 13. Opinia o podejściu do pracy przez podwładnych



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki, jakie otrzymałem w odpowiedzi na powyższe pytanie, mocno mnie zaskoczyły. Od ponad 10 lat pracuję na różnych stanowiskach menedżerskich, w różnych firmach prowadzących swą działalność w różnych sektorach gospodarki. Jak dotąd, byłem przekonany, że wśród kadry kierowniczej – szczególnie osób pracujących w bankowości – panuje pogląd, że praca jest naturalną potrzebą człowieka, a ludzie czerpią satysfakcję z jej wykonywania. Jak jednak wskazują wyniki ankiety, ponad 61% badanych (19 menedżerów) oświadczyło, że ich zdaniem ludzie są z założenia leniwi i będą unikać pracy, kiedy to tylko możliwe.

Grupa, która brała udział w badaniu, była dość różnorodna, zarówno pod względem wieku, stażu pracy czy też doświadczenia zawodowego, tym bardziej wynik jest dla mnie zaskakujący. Inaczej wyobrażałbym sobie sytuację, gdyby podobna ankieta została

realizowana w grupie osób o średniej wieku 45+ oraz doświadczeniu zawodowym przekraczającym 20 lat – inna szkoła kształcenia, inne wzorce wynikające ze zmian strukturalnych, jakie miały miejsce w Polsce na przełomie dziejów, inne postrzeganie ludzi, inna ich ocena. W tym przypadku jednak mamy do czynienia na tyle ze zróżnicowaną kadrą, że ich pogląd jest dla mnie tym bardziej zaskakujący.

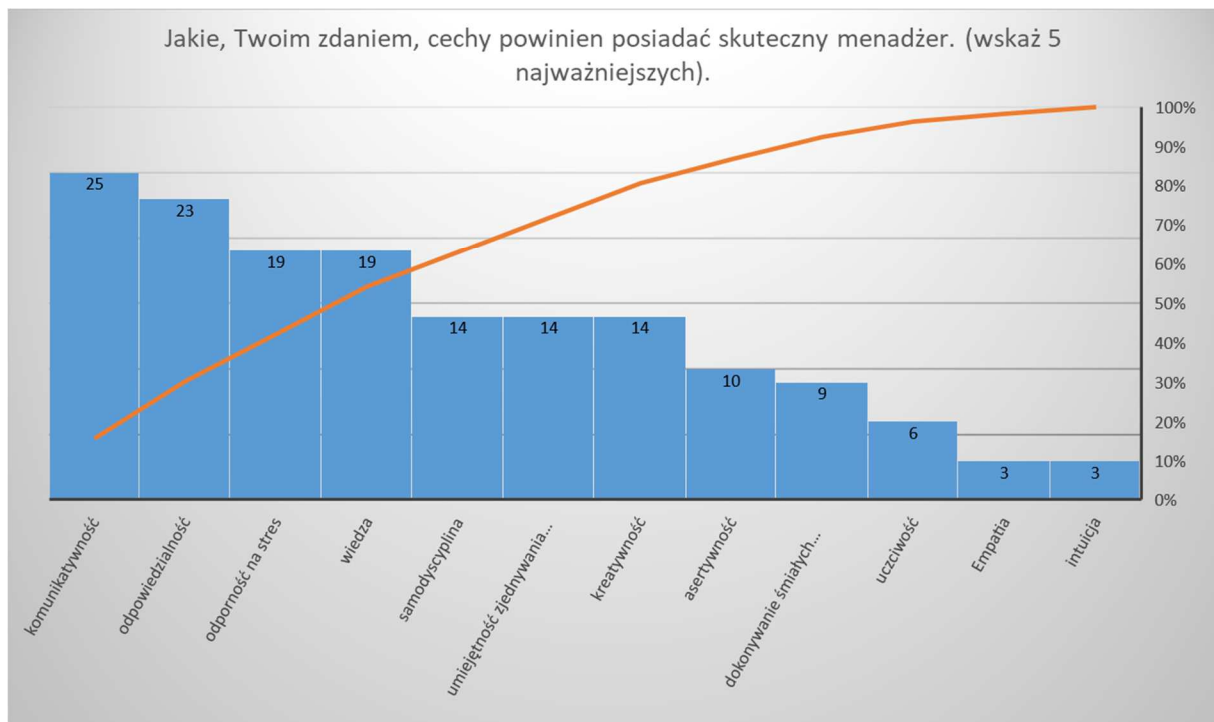
Aby jeszcze bardziej zrozumieć podłoże uzyskanych wyników, pozwoliłem sobie na dodatkową weryfikację odpowiedzi pod względem płci osoby badanej. Interesowało mnie, czy istnieje jakaś korelacja, która wskaże, że mężczyźni udzielali częściej odpowiedzi o nacechowaniu negatywnym, a kobiety były bardziej przychylnie wersji, która określa pracę jako naturalną potrzebę człowieka. Jak się jednak okazuje, moje teza nie miała pokrycia w rzeczywistości. W przypadku 19 respondentów, którzy oświadczyli, że ludzie z założenia są leniwi i będą unikać pracy, gdy jest to tylko możliwe, znalazło się 10 kobiet i 9 mężczyzn. W przypadku kolejnych 10 badanych, którzy przychylni się do wyboru drugiego wariantu, było po równo: 5 mężczyzn i 5 kobiet. Jak widać, płeć nie miała tutaj żadnego znaczenia, a wybór był podyktowany najprawdopodobniej doświadczeniem życiowym lub sytuacjami, na które natrafili menadżerowie podczas swojej kariery zawodowej.

Patrząc na wyniki, które ilustrują wykresy 12. i 13., możemy zauważyć pewien rozdzwitek w odpowiedziach respondentów. Z jednej strony, ankietowani widzą menedżera w roli przywódcy, którego zadaniem jest pomoc pracownikowi w osiągnięciu celu, bycie wsparciem oraz partycypowanie w jego sukcesie, a z drugiej – postrzegają go jako pracownika opieszałego, wręcz „nieroba”, którego należy zmuszać do pracy. Takie stanowisko jest zaskakujące, jednak rodzi pytanie, czy opinia ta wynika z megalomanii po stronie menedżerów, czy też ich doświadczenie zawodowe każe im w ten sposób postrzegać pracownika, jako lenia, którego sukcesywnie trzeba zmuszać do pracy (stanowisko to wymagałoby rozstrzygnięcia w poszerzonym badaniu).

Poznaliśmy już opinie respondentów na temat podejścia do pracy przez podwładnych, które wskazuje, że zarządzanie osobami o tak kontrowersyjnym nastawieniu jest trudne i wymagające. Aby sprostać temu zadaniu, skuteczny menedżer powinien posiadać zestaw cech charakteru, które obrazuje wykres numer 14.



Wykres 14. Wskazanie najważniejszych cech skutecznego menadżera



Źródło: Opracowanie własne.

W pytaniu numer 14 respondenci zostali poproszeni o wskazanie pięciu najważniejszych cech, które ich zdaniem powinien posiadać skuteczny menadżer. Na pierwszym miejscu znalazła się komunikatywność, która została wskazana 25 razy. Kolejną cechą, którą wybrało 23 respondentów, była odpowiedzialność. Odporność na stres i wiedza uzyskały po 19 odpowiedzi; 14 badanych oświadczyło, że ich zdaniem samodyscyplina, umiejętność zjednywania sobie ludzi oraz kreatywność są elementami, które powinny cechować skutecznego menadżera. Na kolejnych miejscach mieliśmy asertywność (10 głosów), dokonywanie śmiałych wyborów (9 głosów), uczciwość (6 głosów) oraz po 3 głosy zdobyły empatia i intuicja.

Pierwsze 3 pozycje, które wybierane były najczęściej, nie są dla mnie zaskoczeniem. Skuteczny menadżer powinien być komunikatywny, aby przekazywać informacje pomiędzy jednostkami zarówno w linii pionowej jak i poziomej. Powinien być również odpowiedzialny, szczególnie, że wielokrotnie to on bezpośrednio odpowiada za realizację danego celu czy funkcjonowanie procesu. Przy dużej odpowiedzialności pojawia się stres, a zatem taka osoba powinna również posiadać umiejętności radzenia sobie w różnych, czasem bardzo stresujących sytuacjach. Są to cechy osobowości, które wymieniali w swoich pracach między innymi Z. Knecht, P. F. Drucker, P. Wachowiak czy też A. Zakrzewska-Bielawska.

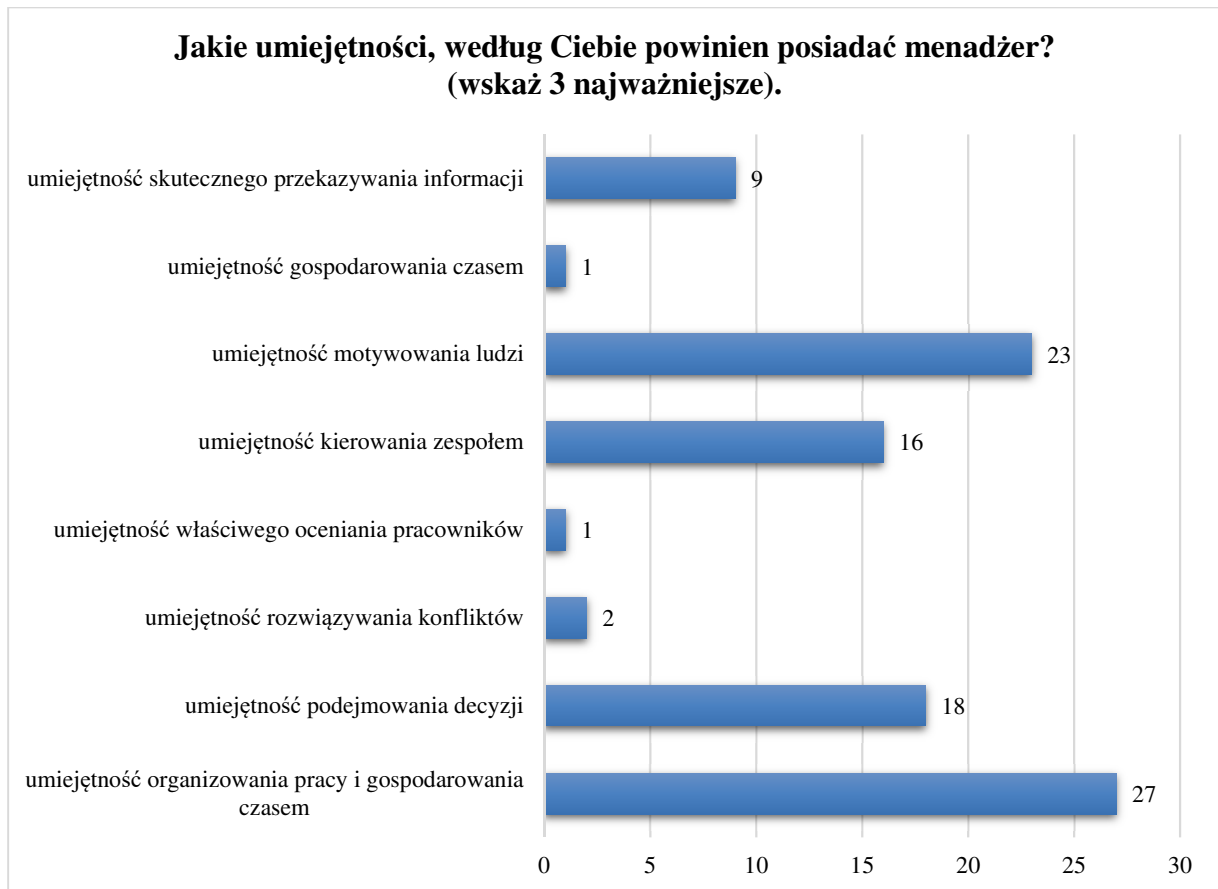


Osobiście, zaciekała mnie „niska pozycja”, jaką zajęły uczciwość oraz empatia. Z założenia, każdy człowiek powinien być uczciwy, zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym, a szczególnie osoba, która pełni stanowisko menedżerskie. Co ciekawe, w grupie 32 respondentów zaledwie 6 z nich wybrało taką odpowiedź. Druga cecha charakteru, która powinna – moim zdaniem – charakteryzować skutecznego menedżera, to empatia, rozumiana jako zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób i umiejętność spojrzenia z ich perspektywy na rzeczywistość. To jedna z podstawowych cech, która pozwala na stworzenie przyjaznej atmosfery w pracy, która tym samym pozwala osiągać lepsze wyniki, jak i cementuje więź pomiędzy pracownikiem a firmą, w której jest zatrudniony. Ankietowani uważali jednak inaczej, wybierając tylko w 3 przypadkach (10% badanej grupy) empatię jako cechę, którą powinien posiadać skuteczny menedżer.

To również duże zaskoczenie w perspektywie wyników, jakie otrzymaliśmy przy pytaniu numer 3, w którym ponad 91% menedżerów oświadczyło, że współczesny menedżer to bardziej przywódca niż kierownik. Ciężko o przywództwo bez umiejętności zrozumienia potrzeb innych oraz zdolności przyjęcia/rozumienia ich sposobu myślenia.

To pytanie pokazuje zatem, że zrozumienie niektórych wartości, jakimi kierują się respondenci, nie jest łatwe i odpowiedzi mogą nas zaskoczyć. Jednak same cechy charakteru nie wystarczą do skutecznego wypełniania roli menedżera. Potrzebne są również umiejętności, które w połączeniu z predyspozycjami osobowymi pozwolą skutecznie realizować cele przedsiębiorstwa, a przy okazji zjednywać sobie ludzi. Wykres 15. ilustruje zestawienie najważniejszych umiejętności, jakie respondenci wskazali w ankiecie.

Wykres 15. Wskazanie najważniejszych umiejętności, jakie powinien posiadać skuteczny menedżer



Źródło: Opracowanie własne.

Pytanie, które dotyczyło wskazaniach trzech najważniejszych umiejętności, jakie powinien posiadać skuteczny menedżer, dało następujące wyniki. Ankietowani najczęściej wskazywali na umiejętność organizacji pracy i gospodarowania czasem, która uzyskała łącznie 27 głosów (84% badanych wybrało taki wariant). Na drugim miejscu znalazła się umiejętność motywowania ludzi, którą wybrało 23 menedżerów. Kolejno, osoby uczestniczące w ankiecie wybierały umiejętność podejmowania decyzji (18 głosów) oraz umiejętność kierowania zespołem (16 głosów). Do najmniej typowanych predyspozycji należały zdolność do gospodarowania czasem i umiejętność właściwego oceniania pracowników (po 1 oddanym głosie) oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów.

Wyniki tego obszaru z jednej strony były dosyć przewidywalne – umiejętność organizowania pracy i gospodarowania czasem to jedna z kluczowych kompetencji, jakiej oczekują pracodawcy od zatrudnianych menedżerów. Wymagający rynek pracy jest również katalizatorem do poszerzania kompetencji z zakresu umiejętności motywowania ludzi.



Odpowiednio zmotywowany pracownik to wydajny pracownik, który będzie podejmował zadania wykraczające poza standardowy zakres jego obowiązków, zwiększając tym samym przychodowość przedsiębiorstwa. Jest to również niezwykle ważny aspekt pod względem utrzymania niskiej fluktuacji kadrowej, która to z jednej strony redukuje koszty pozyskania nowo zatrudnianych ludzi, a dodatkowo buduje wykwalifikowane zespoły robocze, których siła tkwi w specjalizacji popartej doświadczeniem na konkretnym stanowisku.

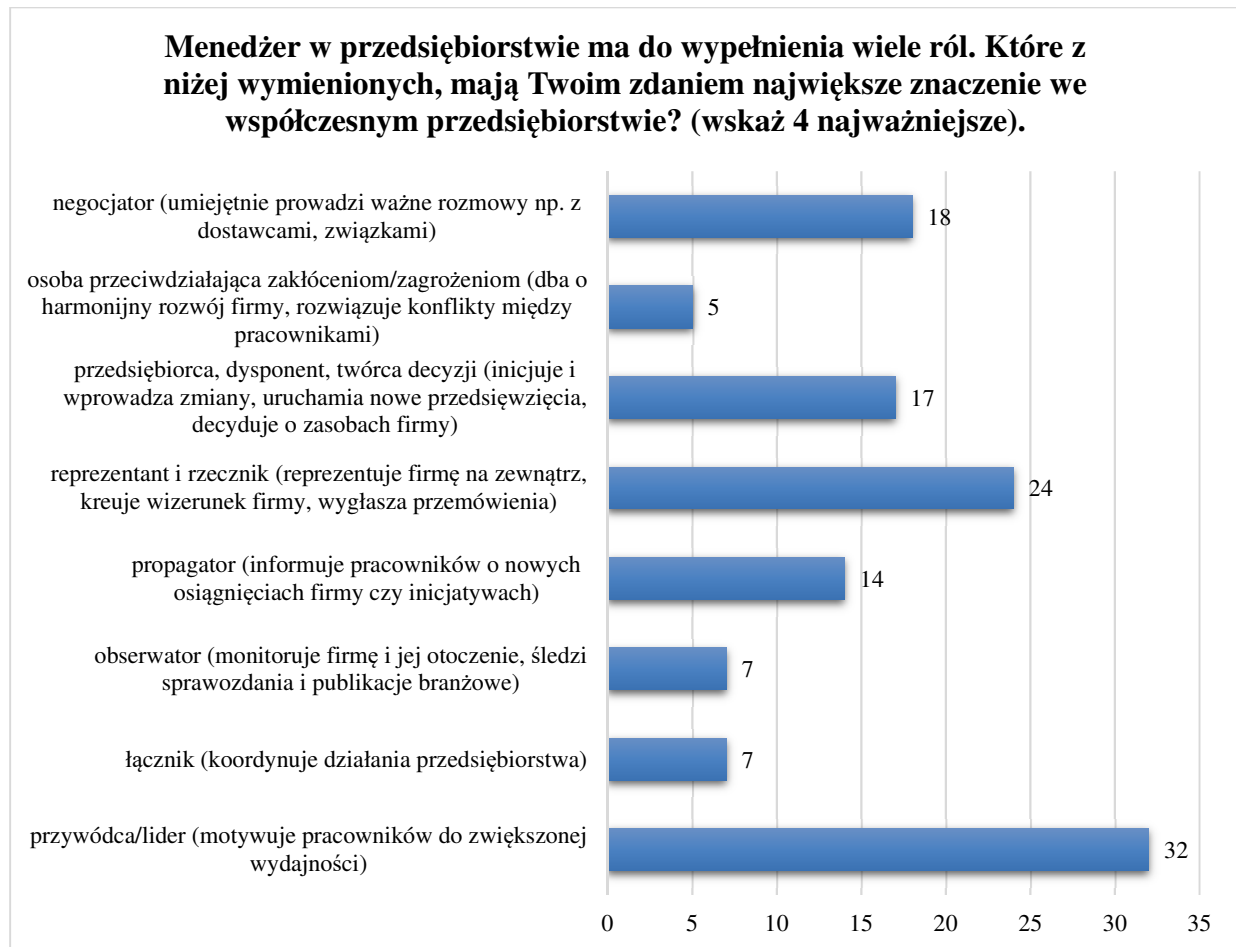
W badanej grupie ponad 84% menedżerów potwierdziło to w swoich odpowiedziach. Jest to obszar, który z czasem będzie zyskiwał na sile, ponieważ presja ze strony pracowników będzie nadal rosła, a wskaźniki makroekonomiczne nie wskazują, aby na rynku pracy trend z tym związany miał ulec radykalnej zmianie. Nadal w „cenie” jest umiejętność podejmowania decyzji, która jest jednym z najważniejszych zadań menedżerów. Ponad połowa respondentów wybrała tę zdolność jako jedną z podstawowych, które powinien posiadać skuteczny menedżer.

Podobnie sytuacja wygląda ze zdolnością kierowania zespołem. Co ciekawe, każda z wyżej wymienionych umiejętności może mieć charakter wrodzony, jak i nabyty. Istnieje wiele technik, która pozwalają opanować powyższe kompetencje, jednak nadal największym wzięciem cieszą się osoby, które posiadają wrodzony zestaw tych predyspozycji, a ich dalsze kształcenie zwiększa ich zdolności.

Wykorzystując zdobyte lub wrodzone umiejętności, menedżer w codziennej pracy piastuje wiele ról, których skuteczne wypełnianie jest wyznacznikiem poziomu jego skuteczności, tak cenionej wśród pracodawców. Wykres 16. prezentuje opinie respondentów co do określenia wagi każdej z ról, pełnionych przez menedżerów.



Wykres 16. Określenie najważniejszych ról, jakie wypełnia menedżer we współczesnym przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

W pytaniu numer szesnaście poprosiłem ankietowanych o wskazanie, które role pełnione przez menedżerów mają ich zdaniem największe znaczenie we współczesnym przedsiębiorstwie – 100% badanych, jaką najważniejszą, wskazało rolę przywódcy/lidera, który motywuje pracowników do zwiększonej wydajności. To zdecydowanie najważniejsza misja, która zdaniem wszystkich menedżerów jest kluczowa w współczesnym zarządzaniu.

Na drugim miejscu pod względem zebranych głosów znalazła się rola reprezentanta i rzecznika, który reprezentuje firmę na zewnątrz, kreuje jej wizerunek oraz wygłasza przemówienia. Jest to dość zaskakujący rezultat, ponieważ moglibyśmy odnieść wrażenie, że taką właśnie rolę przejmował kierownik, utożsamiany jeszcze 15 lat wcześniej z postacią słowa, a nie czynu, jako osoba, której główną rolą jest reprezentowanie firmy w kontaktach z kontrahentami, która miała charakter bardziej wizerunkowy. Slang „panie kierowniku” – dość często używany przez pokolenie Baby Bommers – miał nacechowanie negatywne

i wskazywał człowieka, który piastuje swoje stanowisko tylko i wyłącznie dzięki znajomościom, a nie kompetencjom. Był stereotypem menedżera nieudolnego, prezentującego się jedynie w kontakcie z otoczeniem zewnętrznym, a w rzeczywistości nie posiadającego przygotowania i umiejętności zawodowych.

Na trzecim miejscu pod względem uzyskanych odpowiedzi znalazła się rola negocjatora, który umiejętnie prowadzi ważne rozmowy z dostawcami/klientami. Dodałbym tutaj jeszcze rozszerzenie pojęcia klienci, rozróżniających klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do grona klientów zewnętrznych zaliczymy kontrahentów, dostawców, odbiorców, którzy realizują z naszym przedsiębiorstwem konkretne transakcje kupna-sprzedaży. W przypadku klientów wewnętrznych mówimy o pracownikach firmy, którzy zrzeszają się w związki zawodowe, jak również w grupy nieformalne, których liderzy często występują do bezpośredniego przełożonego z różnymi petycjami lub postulatami. Najmniej ankietowanych wskazało rolę menedżera, jako osoby przeciwdziałającej zakłóceniom/zagrożeniom, która dba o harmonijny rozwój firmy, rozwiązuje konflikty między pracownikami. Zaledwie 5 badanych wskazało, że ta funkcja ma duże znaczenie we współczesnym przedsiębiorstwie.

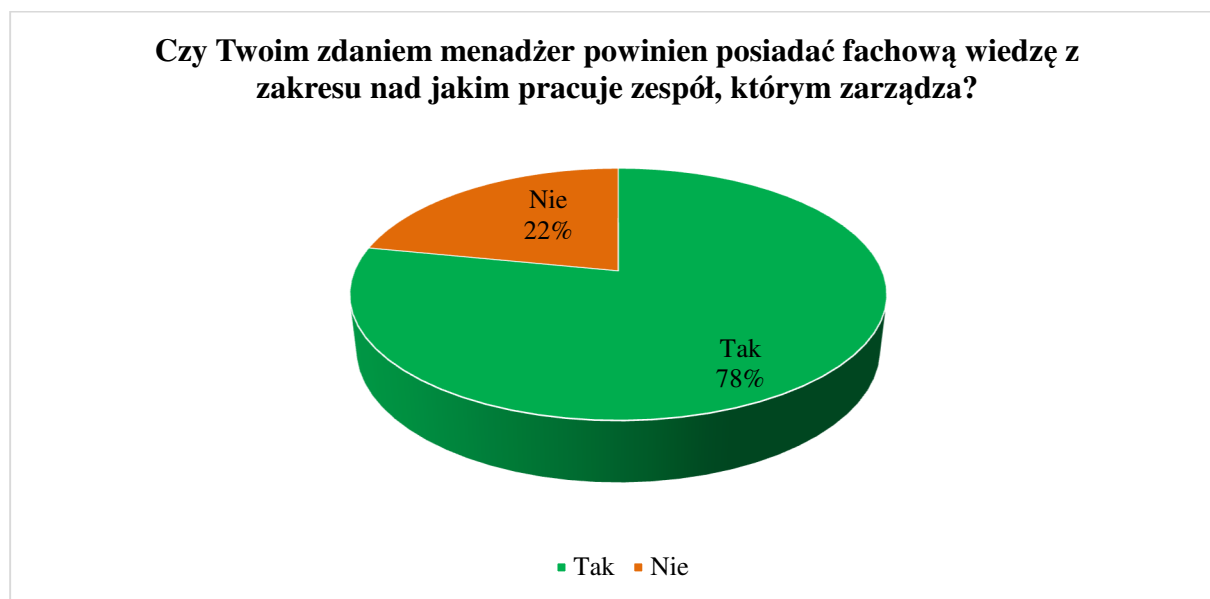
Uważam, że powodem takiej opinii mogą być dwa elementy. Z jednej strony, jest to branża oraz sektor, w którym są zatrudnione osoby biorące udział w badaniu. Pracując w korporacji, pracownik segmentu middle management nie ma istotnego wpływu na misję i wizję firmy, w której pracuje. Takimi obszarami zajmuje się Zarząd oraz Rada Nadzorcza, a co za tym idzie ankietowani nie odczuwają, aby mieli większy udział w harmonijnym rozwoju firmy. Z drugiej strony, ze względu na wysoki poziom kompetencji podwładnych, z którymi przychodzi im pracować, rozwiązywanie problemów następuje bezpośrednio na linii pracownik-pracownik, bez potrzeby ingerencji przełożonego.

Uzyskane odpowiedzi potwierdzają jednak teorię, że liczba ról, jakie pełni menedżer we współczesnym przedsiębiorstwie, jest bardzo duża – nie było odpowiedzi, która nie uzyskałaby ani jednej aprobaty, a to oznacza, że złożoność funkcji, jakie pełnią menedżerowie, jest olbrzymia.

Czy efektywność wypełniania określonych ról, zależy tylko od cech charakteru i umiejętności, czy też wymagany jest dodatkowy parametr w postaci wiedzy? Wykres 17. ilustruje opinie badanych, którzy mieli określić, czy menedżer powinien posiadać fachową wiedzę z zakresu, nad jakim pracuje jego zespół.



Wykres 17. Opinia na temat potrzeby posiadania przez menedżera fachowej wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Ponad 78% z nich (25 osób) odpowiedziało, że tak, 22 % (7 osób) nie zgodziło się z tą tezą. Na pierwszy rzut oka, wyniki są jednoznaczne – przytłaczająca ilość menedżerów oświadczyła, że fachowa wiedza jest niezbędna do skutecznego zarządzania zespołem.

Ja również podzielam taką opinię, szczególnie, gdy mówimy o pracy w tak skomplikowanej branży jak bankowość. Bardzo często mamy do czynienia z sytuacjami, w których Dyrektor Placówki Bankowej uczestniczy w spotkaniu z klientem biznesowym czy VIP. Wiedza produktowa oraz procesowa jest w takich przypadkach niezbędna. Nie możemy również zapominać o sytuacjach, w których klient zgłasza się do oddziału z reklamacją lub wnioskiem o wyjaśnienie wątpliwości, jakie wzbudziło w nim zaprezentowane rozwiązanie finansowe. W takich przypadkach menedżer powinien posiadać dogłębną, fachową wiedzę z danej dziedziny, aby mógł w sposób wyczerpujący wyjaśnić wszystkie wątpliwości.

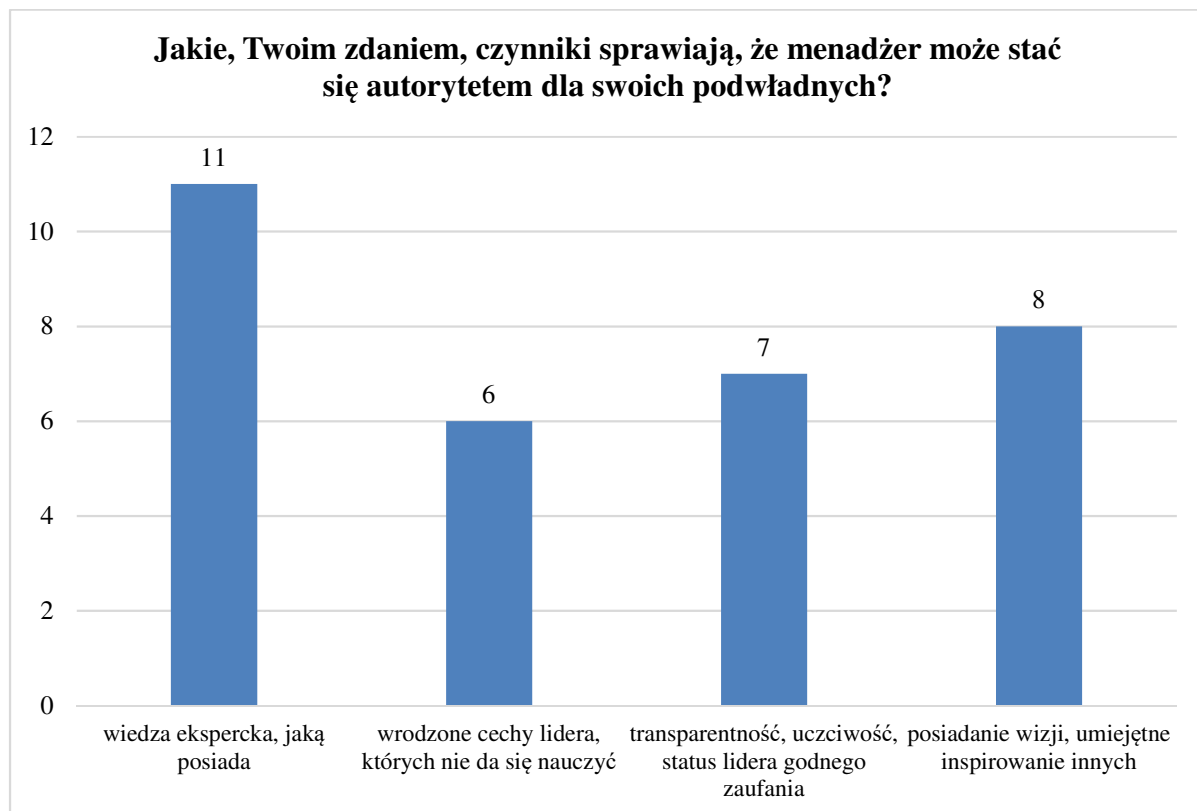
Nie można również zapominać o procesie wdrażania nowych pracowników, który w dużej mierze nadzoruje dyrektor. Aby móc pełnić funkcję mentora, musi posiadać niezbędne kompetencje, w tym wiedzę produktową oraz operacyjną, która pozwoli mu przygotować nowego pracownika do realizacji postawionych przed nim zadań.

Dlaczego zatem 22% badanych oświadczyło, że fachowa wiedza nie jest potrzebna? To dosyć interesujące, że 7 menedżerów uważa, że do skutecznego zarządzania zespołem nie muszą posiadać wtajemniczenia oraz know-how danego obszaru biznesu, którym zarządzają. Jedyną odpowiedzią, jaka przychodzi mi do głowy, jest przywództwo sytuacyjne Blancharda

i teoria poziomu kompetencji oraz etapów rozwoju pracownika. Możemy założyć, że w tych 7 przypadkach ankietowani posiadają zespoły, w których pracownicy osiągnęli poziom R4 – są to osoby o wysokim poziomie kompetencji oraz wysokim zaangażowaniu. W takich sytuacjach, najlepszym stylem kierowania jest styl delegujący, w którym pracownik nie potrzebuje dużej aktywności ze strony szefa, ponieważ jego zaangażowanie i umiejętności są wystarczające do samodzielnego wykonania zadania. Taka sytuacja sprzyjałaby wyjaśnieniu, dlaczego ankietowani oświadczyli, że nie muszą posiadać fachowej wiedzy z zakresu, nad jakim pracuje ich zespół – taką wiedzę posiadają ich pracownicy, a rola przełożonego opiera się jedynie na delegowaniu obowiązków i rozliczeniu poziomu ich efektywności.

Posiadając szereg wyżej wymienionych zasobów, takich jak preferowane cechy charakteru, umiejętności oraz fachową wiedzę menadżer powinien być skuteczny. Jednak czy to wystarczy, aby wśród swoich podwładnych zdobyć szacunek i estymę? Wykres 18. przedstawia opinie badanych na temat czynników, jakie ich zdaniem pozwolą menadżerowi zdobyć autorytet wśród swoich podwładnych.

Wykres 18. Określenie czynników, które pozwolą menadżerowi stać się autorytetem dla swoich podwładnych



Źródło: Opracowanie własne.



Najwięcej, bo 11 badanych oświadczyło, że takim czynnikiem jest wiedza ekspercka. Potwierdza to wyniki wcześniejszego pytania, w którym ponad 78% menedżerów oświadczyło, że osoba zarządzająca powinna posiadać fachową wiedzę z zakresu, nad jakim pracuje zespół, którym przewodzi. Wiedza ekspercka oraz profesjonalizm poparty znajomością obszaru czy procesu, za który bierze odpowiedzialność bezpośrednio przełożony wielokrotnie budowała autorytet, szacunek i poważanie wśród podwładnych. Pewność, że pracownik może zwrócić się do szefa z prośbą o pomoc, a ten nie odeśle go do procedury, przewodnika czy też innego pracownika jest bardzo ważna. Bo kto, jak nie bezpośrednio przełożony, ma posiadać wystarczające kompetencje do rozwiązywania problemów czy odpowiedzi na trudne pytanie? Jest to czynnik, który zdecydowanie pozwala budować autorytet w przedsiębiorstwie.

Kolejne 8 osób wskazało, że czynnikiem, który buduje autorytet menedżera, jest wizja oraz umiejętne inspirowanie innych. Ten rodzaj percepcji postrzegania pracy z ludźmi jest mi szczególnie bliski. Na nim budowałem swoją estymę wśród pracowników, którzy byli ode mnie o wiele starsi i posiadali większy bagaż wiedzy i doświadczenia. Nie jest jednak sztuką mówić „zrób to, bo tak trzeba”, a największym wyzwaniem jest pokazanie celu, który osiągniemy, realizując dany proces czy zadanie. To właśnie poziom zrozumienia tego, jak ważna jest rzecz, którą wykonujemy i jaki wpływ ma na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest w wielu przypadkach kluczem do sukcesu. Inspirowanie innych to niezwykle trudne zadanie, ponieważ każdy człowiek wyznaje inne wartości. Jednak, jeżeli już je poznamy, możemy wykorzystać tę wiedzę do odpowiedniego motywowania i budowania wizji przyszłości, którą możemy osiągnąć tylko wspólnymi siłami.

Na trzecim miejscu znalazła się transparentność, uczciwość oraz status lidera godnego zaufania. Na ten obszar zagłosowało kolejne 7 osób. Respondenci najmniej chętnie wybierali wrodzone cechy lidera, których nie da się nauczyć. Może to wskazywać na sytuację, w której do budowania autorytetu skutecznego przywódcy nie wystarczą cechy, jakimi obdarzyła nas natura. Potrzeba jeszcze udowodnić, że potrafimy te zdolności wykorzystać w praktyce, doskonalić i poszerzać, tak aby sprostać zadaniom stawianym przed menedżerem przyszłości.

Gdy już zdobędziemy posłuch wśród pracowników, kolejnym etapem do osiągnięcia sukcesu jest uzyskanie wysokiej efektywności wykonywanych zadań. Człowiek, aby mógł efektywnie wykonywać swoją pracę, musi posiadać odpowiednią motywację. Wykres 19. ilustruje, jakie elementy zdaniem respondentów najbardziej motywują ludzi do pracy.



Wykres 19. Określenie, co najbardziej motywuje ludzi do pracy



Źródło: Opracowanie własne.

Według 31 osób (97% badanych) najskuteczniejszym motywatorem są premie pieniężne. To nadal bardzo mocny stymulant, który pobudza pracowników do bardziej wydajnej pracy. Z jednej strony, duża część osób wychodzi z założenia, że przychodzi do pracy po to, aby zarabiać – im więcej tym lepiej. Średnia polska pensja w sektorze przedsiębiorstw w przeliczeniu na euro wynosi 1190 EUR¹¹⁹. Mniej, w perspektywie nominalnej zarabiają tylko Słowacy (980 EUR). W porównaniu do takich krajów, jak Niemcy (średnia 3730 EUR), czy Francuzi (2960 EUR) jesteśmy narodem o bardzo niskich zarobkach. Trzeba tutaj również zaznaczyć, że tylko niewielka część pracowników pobiera wynagrodzenie w wysokości średniej krajowej, zdecydowana większość populacji zarabia kwotę o wiele mniejszą, co przekłada się na zainteresowanie każdą formą powiększenia swoich miesięcznych przychodów. Drugim elementem, który przemawia za dużą przewagą tej formy motywowania jest fakt, że w sektorze bankowości wypłacane premie pieniężne są zazwyczaj bardzo wysokie. Ich stopień zależy oczywiście od piastowanego stanowiska oraz poziomu realizacji planu, jednak w niektórych przypadkach premia miesięczna może oscylować w okolicach podstawowego wynagrodzenia pracownika.

¹¹⁹ Źródło: <https://rynekinwestycji.pl/polska-srednia-pensja/>. Odczyt 02-08-2019.

Drugim, najczęściej wybieranym motywatorem było ustalenie ścieżki kariery oraz perspektywy awansu – tą odpowiedź wybrało 22 ankietowanych. Jak już wcześniej wspominałem, w ostatnich pięciu latach mówi się o „rynku pracownika”, szczególnie w branży zatrudniającej ekspertów. Bankowość naturalnie wpisuje się w ten sektor, a więc wymagania ze strony pracowników pod względem dochodowym, jak i rozwoju osobistego są bardzo wymagające. Jest to widoczne szczególnie na szczeblach menadżerskich, gdzie średni poziom wynagrodzenia jest o wiele wyższy niż w przypadku stanowisk sprzedażowych. Osoby zarządzające są przeważnie zadowolone z poziomu wynagradzania, a dodatkowo zależy im na rozwoju osobistym. Chcą się rozwijać i oczekują od pracodawcy, że ten przygotuje dla nich odpowiednie rozwiązania, które wesprą ich w tym procesie. Bardzo często bywa również, że stanowisko z obszaru middle management jest tylko opcją przejściową w celu głównym, do którego dąży menedżer. Zatrudniając się w nowej pracy, taki człowiek oczekuje zapewnienia, że jeżeli jego zaangażowanie, a co za tym zwykle idzie wyniki, będą ponadprzeciętne, otrzyma szansę awansu na wyższy szczebel kariery.

Trzecim, najchętniej wybieranym obszarem wspierającym motywowanie pracowników, były konkursy wewnętrzne, wyłaniające najlepszych pracowników. Na ten rodzaj motywatora zagłosowało 17 respondentów, a więc ponad 53% badanej grupy. To ważny aspekt tzw. zdrowej rywalizacji wewnętrznej, który pozwala z jednej strony na zwiększenie zaangażowania całego zespołu pracowników, przy uwzględnieniu atrakcyjnych nagród dla najlepszych z nich.

Taki rodzaj motywowania jest szczególnie ważny w teamach, gdzie mamy do czynienia z wypaleniem zawodowym. Jeżeli pracownicy, nie widzą już sensu w ponadprzeciętnym angażowaniu się w pracę w perspektywie wyższych zarobków, istnieje duża szansa, że powalczą o nagrody rzeczowe, które będą dla nich indywidualnym wyróżnieniem. Co ciekawe, najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się dodatkowe szkolenia (2 oddane głosy) oraz organizacja spotkań integracyjnych (3 oddane głosy).

Tutaj czynnikiem warunkującym po raz kolejny może być branża oraz sektor, w którym zatrudnieni są ankietowani. Już wcześniej wspominałem, że pracownicy bankowości – zarówno Doradcy Klienta jak i Dyrektorzy Placówek Bankowych – odbywają bardzo dużą ilość szkoleń. Są to zarówno szkolenia wymagane przez regulatorów (KNF, NBP) jak i szkolenia doskonalące umiejętności sprzedażowe. W przypadku spotkań integracyjnych sprawa wygląda bardzo podobnie. Zarówno pracodawca, jak i poszczególni dyrektorzy dbają, aby takie spotkania odbywały się regularnie, dlatego też pracownicy nie odczuwają potrzeb zwiększenia ich częstotliwości.

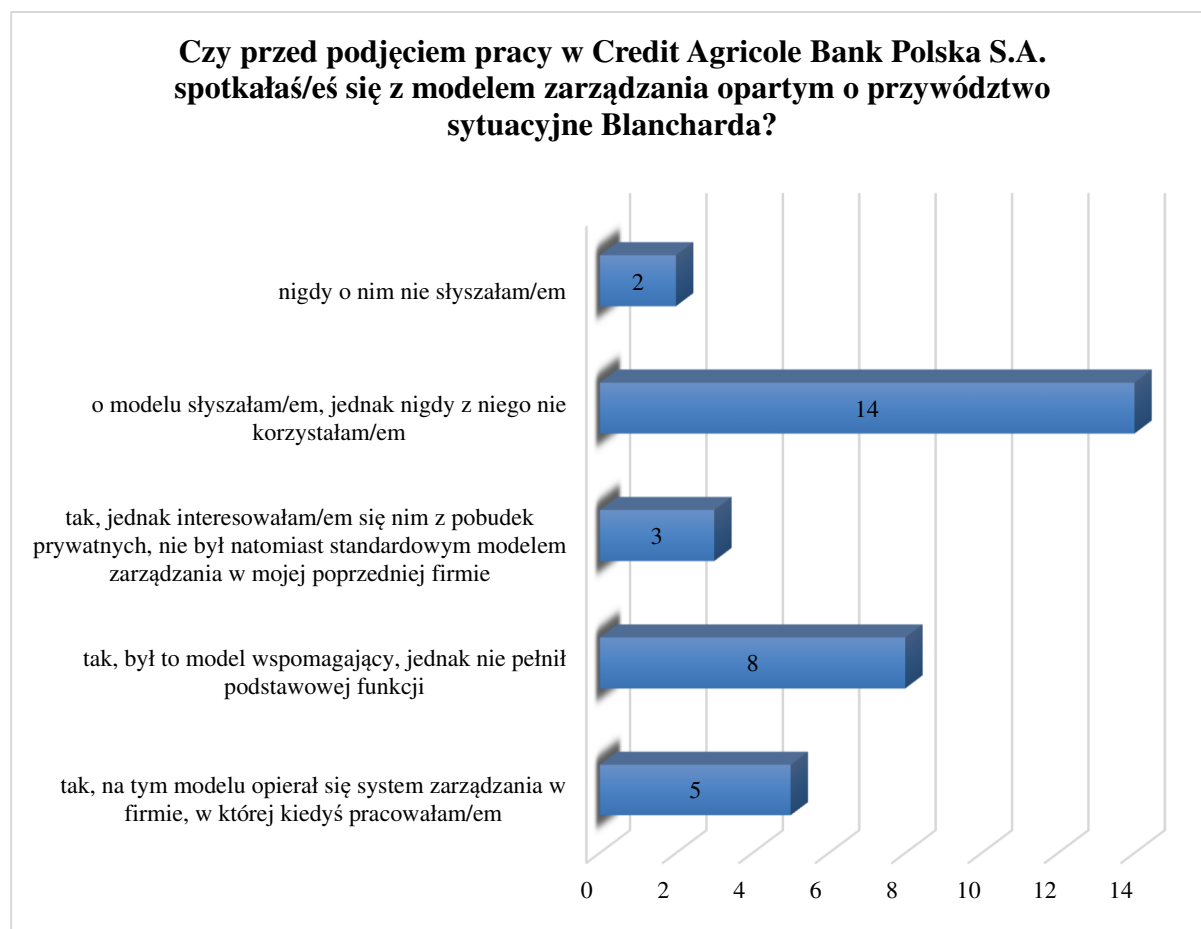


Część II

Znajomość modelu zarządzania opartego o przywództwo sytuacyjne Blancharda

Druga część ankiety to pytania o znajomość modelu zarządzania opartego o przywództwo sytuacyjne Blancharda. W pytaniu numer 20., otwierającym tę część, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie, czy zetknęli się z pojęciem przywództwa sytuacyjnego. Rozkład odpowiedzi ilustruje wykres 20.

Wykres 20. Znajomość modelu zarządzania opartego o przywództwo sytuacyjne Blancharda



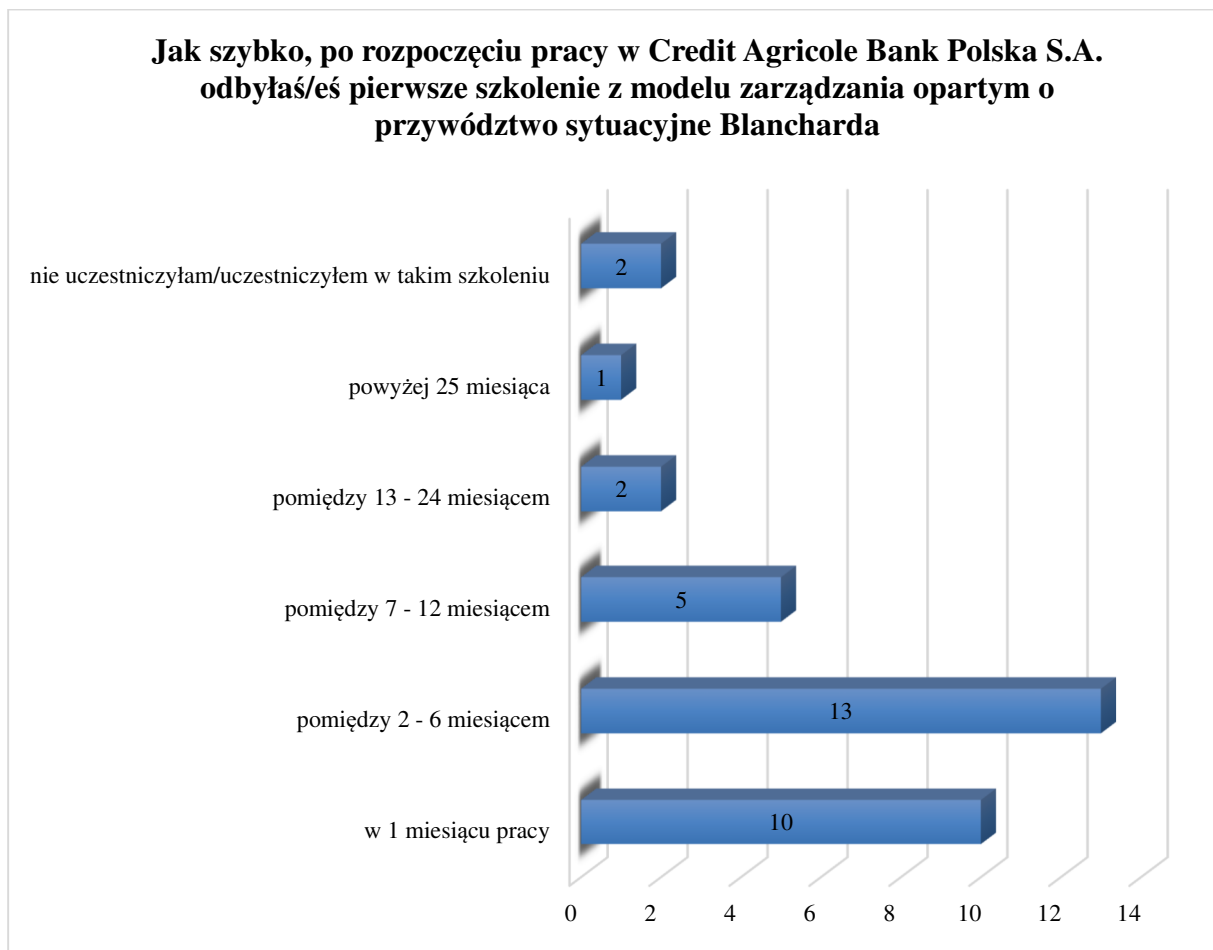
Źródło: Opracowanie własne.

Czternastu uczestników ankiety oświadczyło, że o modelu słyszało, jednak nigdy z niego nie korzystało. Ośmiu badanych zadeklarowało, że korzystało z modelu Blancharda jako opcji wspomagającej, która nie stanowiła podstawowej funkcji w procesie zarządzania. Pięciu menedżerów potwierdziło, że system ten był podstawowym schematem, stosowanym w firmie, w której kiedyś pracowali. Dwoje dyrektorów oświadczyło, że nigdy o nim nie słyszeli.

Wyniki prezentowane powyżej wskazują, że ponad 93% ankietowanych zna model Zarządzania Sytuacyjnego Blancharda, a 40% stosowało go w codziennej pracy. Co ciekawe, w trzech przypadkach menadżerowie odkrywali tajniki związane z modelem Blancharda na własną rękę, mimo iż firma, w której pracowali, stosowała inne rozwiązania w obszarze zarządzania.

Pytanie następne miało na celu zweryfikować, jak szybko od momentu zatrudnienia uczestnicy ankiety odbyli szkolenie z modelu zarządzania opartego na przywództwie sytuacyjnym Blancharda. Pytanie to ilustruje wykres 21.

Wykres 21. Pierwsze szkolenie z modelu zarządzania opartym o przywództwo sytuacyjne Blancharda



Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej badanych (13 osób) oświadczyło, że brało udział w takim kursie pomiędzy 2 a 6 miesiącem od zatrudnienia. Kolejnych dziesięciu respondentów poinformowało, że

szkolenie przeszło już w pierwszym miesiącu, a pięciu dyrektorów zadeklarowało uczestnictwo w kursie pomiędzy 7 a 12 miesiącem.

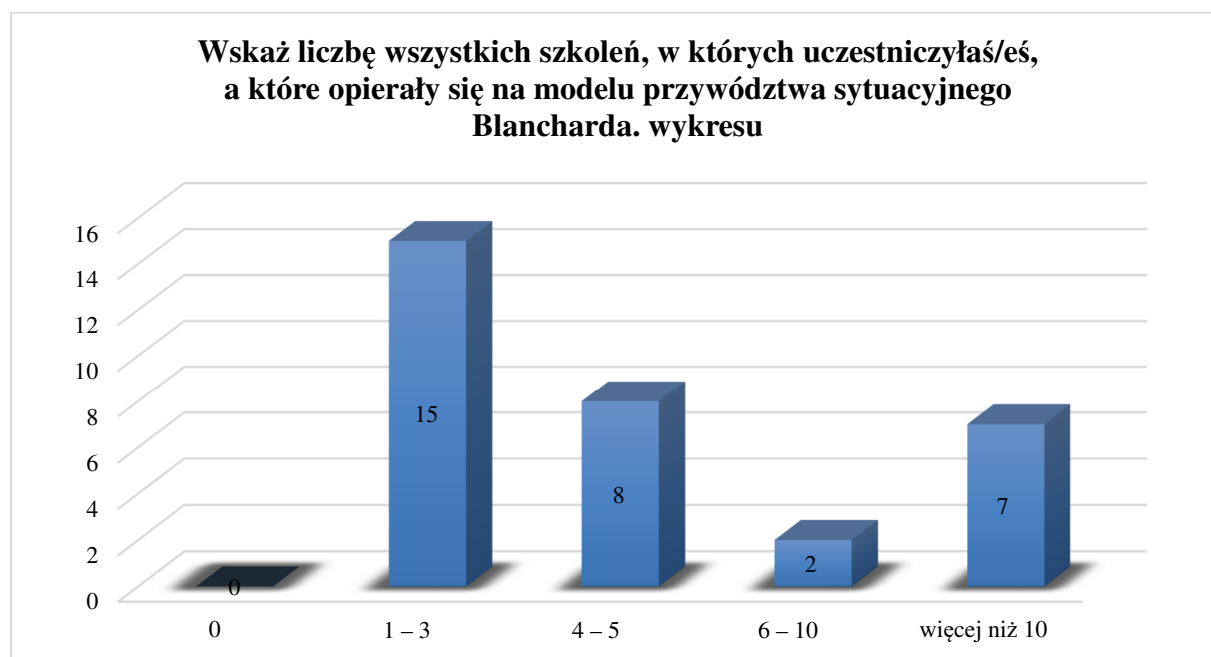
Reasumując, 28 ankietowanych z 32 (87% całej badanej populacji), którzy brali udział w badaniu oświadczyło, że odbyło szkolenie z modelu zarządzania opartego na przywództwie sytuacyjnym do roku od zatrudnienia. Zaledwie 3 osoby zrobiły to w terminie późniejszym.

Dwoje pracowników w takim szkoleniu nie uczestniczyło. W tym ostatnim przypadku, najprawdopodobniej są to osoby, które zostały niedawno zatrudnione w organizacji – w ankiecie 3 menedżerów poinformowało, że ich staż zatrudnienia na stanowisku menedżerskim wynosi 0-1 roku, a więc istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że pracują krócej niż jeden miesiąc, a więc szkolenie jest przed nimi.

Wyniki, jakie otrzymaliśmy w tym obszarze potwierdzają, że Credit Agricole jako organizacja dba o to, aby wszyscy Dyrektorowie Placówek Bankowych zostali zapoznani z modelem zarządzania sytuacyjnego, ponieważ na tym rozwiązaniu opiera się system zarządzania kadry menedżerskiej. Pracodawca dba również, aby takie szkolenie odbyło się jak najszybciej od momentu zatrudnienia.

Pytanie, które nasuwa się jako kolejne, to pytanie o ilość odbytych szkoleń, które opierały się na modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda. Na odpowiedzi wskazuje wykres 22.

Wykres 22. Liczba odbytych szkoleń, które opierały się na modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda



Źródło: Opracowanie własne.

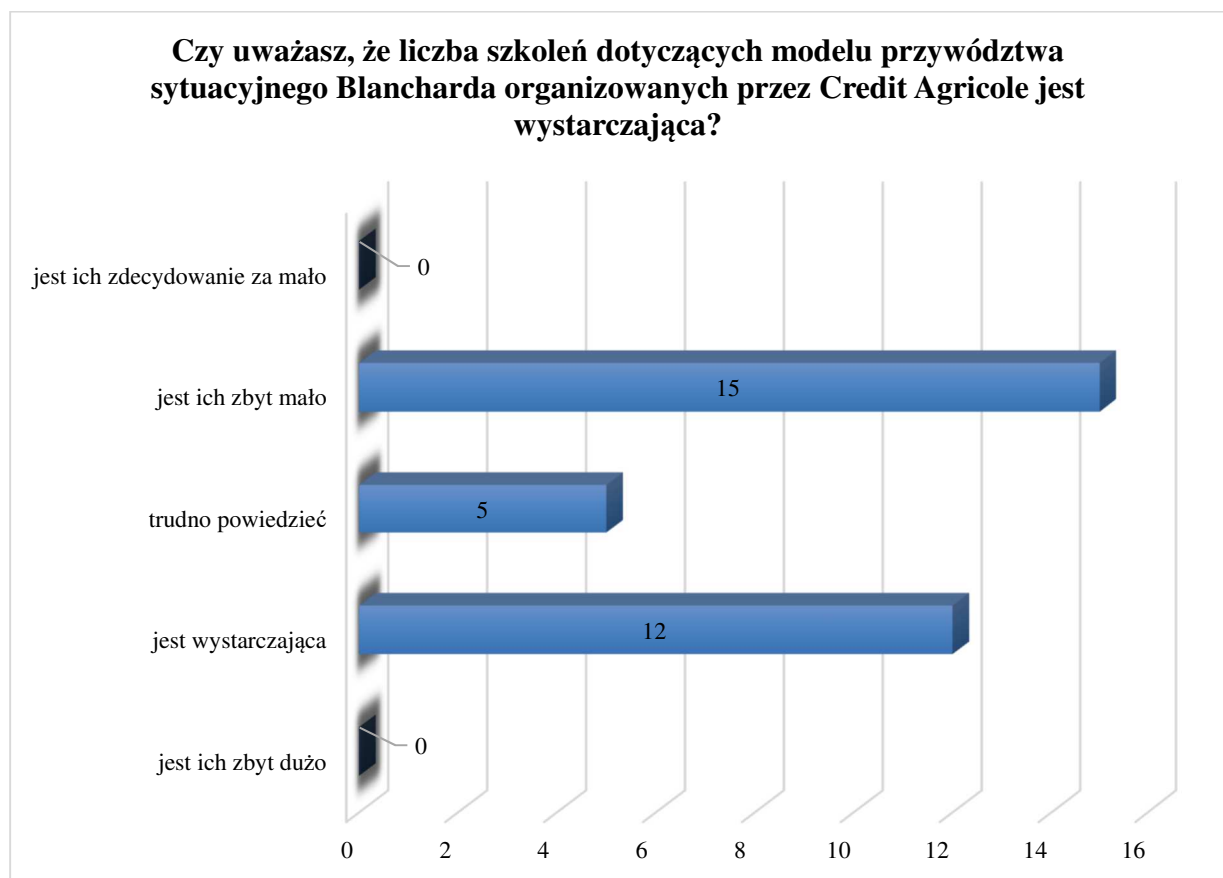


Największa grupa badanych wskazała, że skala kursów, której byli uczestnikami wynosiła od 1 do 3. Kolejne osiem osób oświadczyło, że takich cykli treningowych było od 4 do 5. Siedmiu menedżerów zaznaczyła wariant powyżej 10 szkoleń, a kolejnych dwóch ankietowanych wskazało zakres od 6 do 10. Mimo, że największa część uczestników ankiety zadeklarowała udział w szkoleniach, których liczba nie przekroczyła trzech, to mamy również 7 dyrektorów, którzy byli zapraszani na kurs dziesięć i więcej razy.

Oczywiście, skala takich kursów jest uzależniona od stażu pracownika w organizacji, jednak śmiało możemy potwierdzić, że Credit Agricole stara się na bieżąco dokształcać swoją kadrę menedżerską oraz pogłębiać tajniki wiedzy z obszaru zarządzania.

Kolejne pytanie jest konsekwencją poprzedniego i ma charakter doprecyzowujący. Miało na celu poznanie opinie respondentów, czy ilość szkoleń dotyczących modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda organizowanych przez Credit Agricole jest wystarczająca. Zdanie respondentów pokazuje wykres 23.

Wykres 23. Wystarczalność szkoleń



Źródło: Opracowanie własne.

Ponad 46% badanych wskazało, że szkoleń jest zbyt mało. Kolejne 37,5% (12 osób) oświadczyło, że obecna ilość organizowanych kursów jest wystarczająca. Pięciu menedżerów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co stanowiło 15% uzyskanych odpowiedzi.

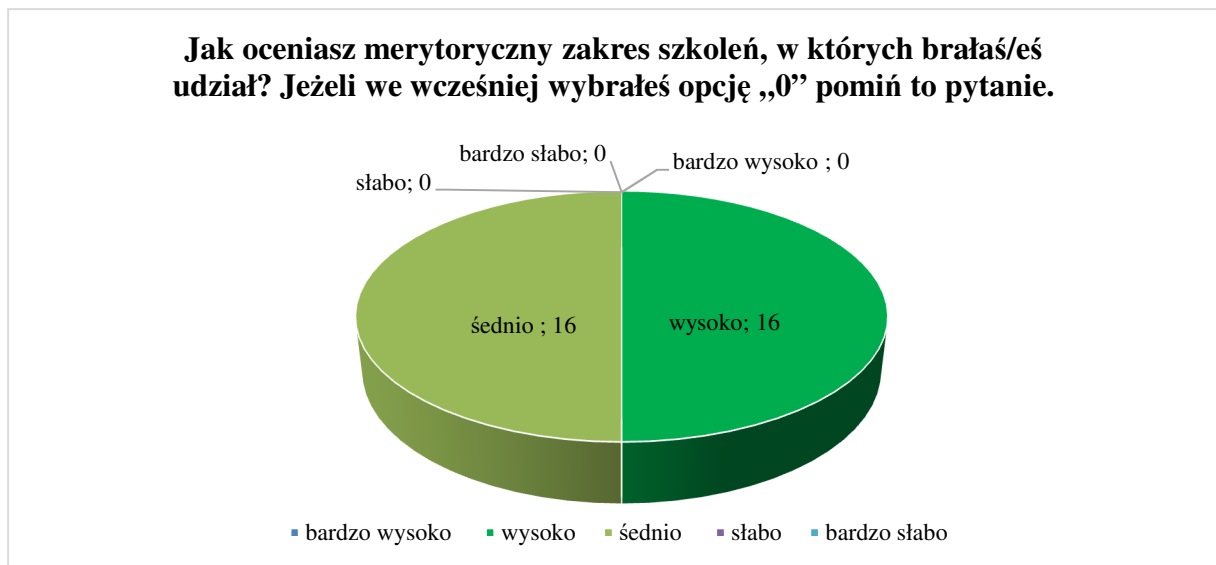
Patrząc na uzyskane wyniki w pierwszej kolejności możemy odnieść wrażenie, że szkoleń jest zbyt mało. Trzeba sobie teraz zadać pytanie, skąd taka opinia. Czy w większości taki wariant odpowiedzi wybrali pracownicy z krótkim stażem pracy, którzy porównując swój poziom kompetencji w tym obszarze odnosili się do starszych i bardziej doświadczonych kolegów? Być może ich zdaniem, aby zdobyć wiedzę, którą dysponują bardziej doświadczeni menedżerowi, należało by zwiększyć ilość przeprowadzanych kursów. Z drugiej strony, powód może być całkiem odwrotny i dotyczyć właśnie osób z większym bagażem doświadczenia, którzy przeszli do organizacji z innego banku, gdzie ilość organizowanych szkoleń w tym zakresie była większa. Aby się tego dowiedzieć, należałoby stworzyć dodatkową ankietę pogłębiającą szczegółowość pytania, jednak jest to już temat na oddzielną analizę. Co ciekawe, w 5 przypadkach ankietowani mieli dylemat, aby określić czy częstotliwość szkoleń jest adekwatna do ich zapotrzebowania. Tutaj, warto zaznaczyć, że taka odpowiedź jest trudna do analizy, ponieważ nie wiemy, czy wiedza merytoryczna ankietowanych nie pozwalała na ocenę sytuacji – brak informacji z danego obszaru nie pozwala dokonać obiektywnej oceny, ponieważ pracownik nie posiada wystarczającej wiedzy, czy jego zakres kompetencji jest już odpowiednio wysoki i spełnia oczekiwania organizacji czy też jest odwrotnie.

Ostatnim elementem, na którym moim zdaniem należy zwrócić uwagę, jest brak skrajnych odpowiedzi. Żadna z badanych osób nie oświadczyła, że szkoleń jest zbyt dużo lub zdecydowanie zbyt mało. Może to świadczyć o tym, że pracownicy są świadomi, że organizacja, w której pracują, promuje dany schemat wykorzystywany w procesie zarządzania, jednak nie obiera radykalnego kierunku, który mógłby wprowadzać dyskomfort wśród swoich pracowników.

Respondenci znają model zarządzania sytuacyjnego (wyk. 11.), odbyli w tym zakresie szkolenia (wyk. od 12. do 14.), a kolejne pytanie, które pojawia się jako kontynuacja tego wątku, to pytanie o stronę merytoryczną szkoleń, w których uczestniczyli respondenci. Ankietowani posiadali do wyboru 5 wariantów odpowiedzi: bardzo wysoko, wysoko, średnio, słabo, bardzo słabo – które wybierali, pokazuje wykres 24.



Wykres 24. Ocena merytorycznego zakresu szkoleń

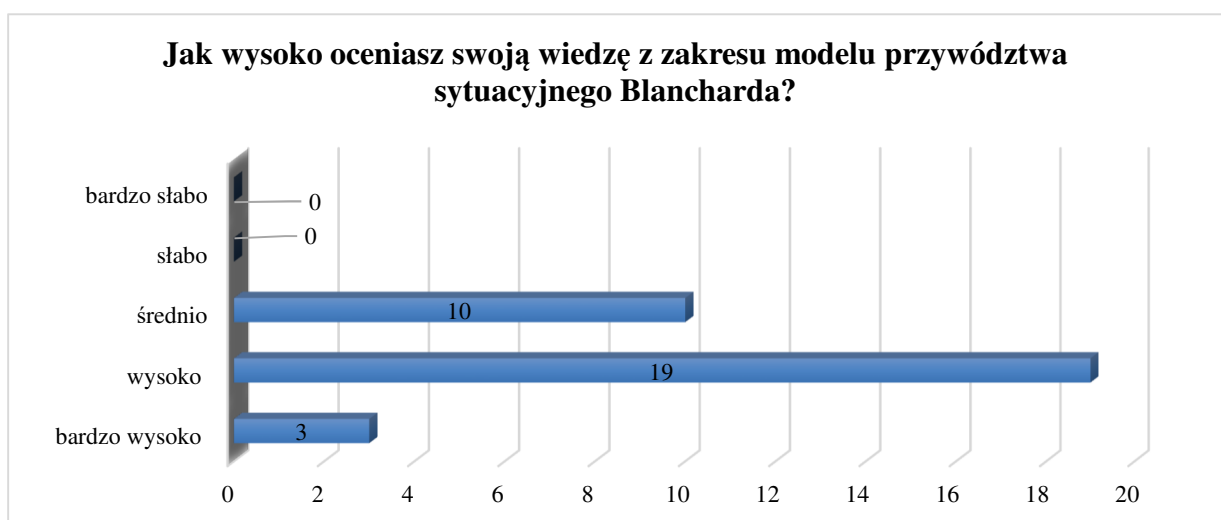


Źródło: Opracowanie własne.

W tym konkretnym pytaniu, skala odpowiedzi podzieliła grupę na dwie równe części: 50% uważa, że poziom jest wysoki, a pozostała część, że jest to poziom średni. Żadna z osób, które wypełniały ankietę, nie wybrała skrajnych odpowiedzi, co może świadczyć o dobrym poziomie przygotowania trenerów biznesu, jak i samego procesu szkolenia.

Respondenci zostali też zapytani, jak wysoko oceniają swoją wiedzę z zakresu modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda. Ich samoocenę prezentuje wykres 25.

Wykres 25. Samoocena z zakresu wiedzy o modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda



Źródło: Opracowanie własne.



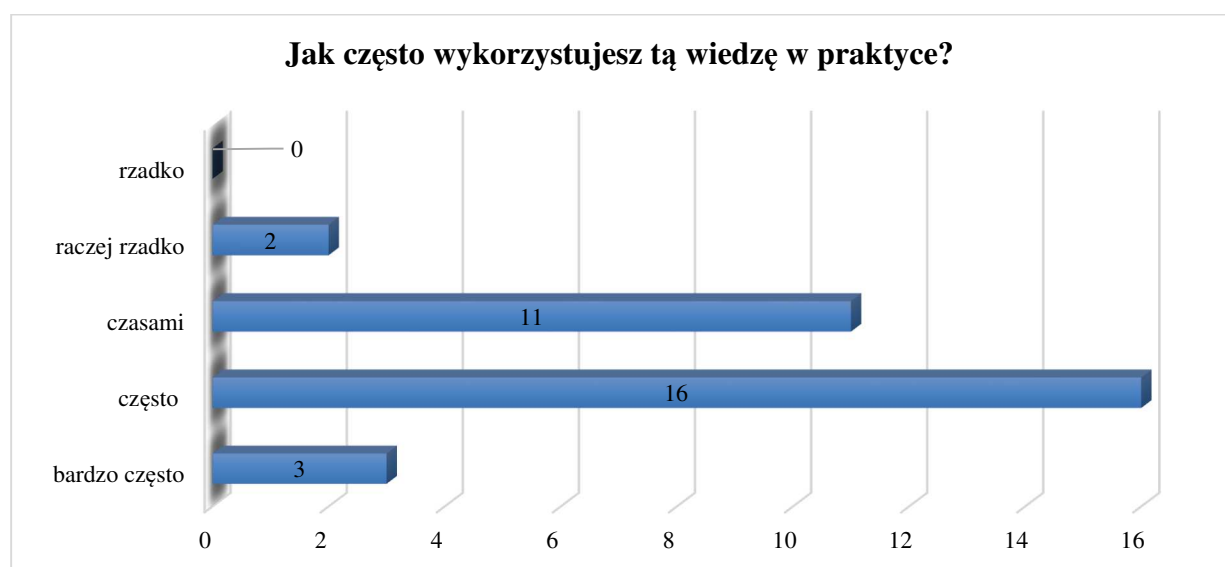
Zdecydowana większość (19 badanych) oświadczyło, że posiadają wysoki poziom wiedzy, 10 zaznaczyło poziom średni, a 3 menedżerów oceniło, że ich poziom jest bardzo wysoki. Nikt nie wybrał dwóch najniższych poziomów, czyli słabo oraz bardzo słabo. Takie odpowiedzi były do przewidzenia.

Mimo, że ankieta miała charakter anonimowy, nikt z nas nie lubi wystawiać sobie „niskiej oceny”. Zazwyczaj podnosimy ocenę własnej osoby, tym samym budując autorytet w swoich własnych oczach. Z drugiej strony, nie mamy do czynienia z bałwochwalstwem, ponieważ duża część grupy oceniła swoją wiedzę średnio, a zaledwie 3 z nich bardzo wysoko. Możemy zaryzykować stwierdzenie, że mamy do czynienia z grupą dojrzałych menedżerów, którzy z jednej strony znają swoją wartość, z drugiej strony potrafią zbalansować swoją ocenę w pryzmacie ogólnie przyjętych założeń.

Wyniki wskazują również, że pracownicy grupy Credit Agricole zdają sobie sprawę z wymagań, jakie stawia przed nimi pracodawca w obszarze zarządzania personelem. Wiedzą, że firma w głównej mierze opiera się na modelu Blancharda i oczekuje, aby dyrektorzy dysponowali wiedzą pozwalającą na skuteczne realizowanie procesów zarządczych.

Pytanie poprzednie miało na celu zweryfikowanie opinii respondentów na temat ich wiedzy w zakresie modelu zarządzania sytuacyjnego Blancharda, natomiast kolejne zagadnienie ma na celu sprawdzenie, czy posiadanie wiedzy z danego obszaru jest równoznaczne z wykorzystaniem jej w praktyce, co pokazuje wykres 26.

Wykres 26. Wykorzystanie wiedzy w praktyce



Źródło: Opracowanie własne.



Spośród ankietowanych 50% oświadczyło, że często wykorzystuje tę wiedzę w codziennej pracy. Kolejne 11 osób (34%) wskazało, że czasami korzysta ze zdobytych kwalifikacji. Trzech menedżerów zaznaczyło, że robi to często, a dwóch kolejnych, że raczej rzadko.

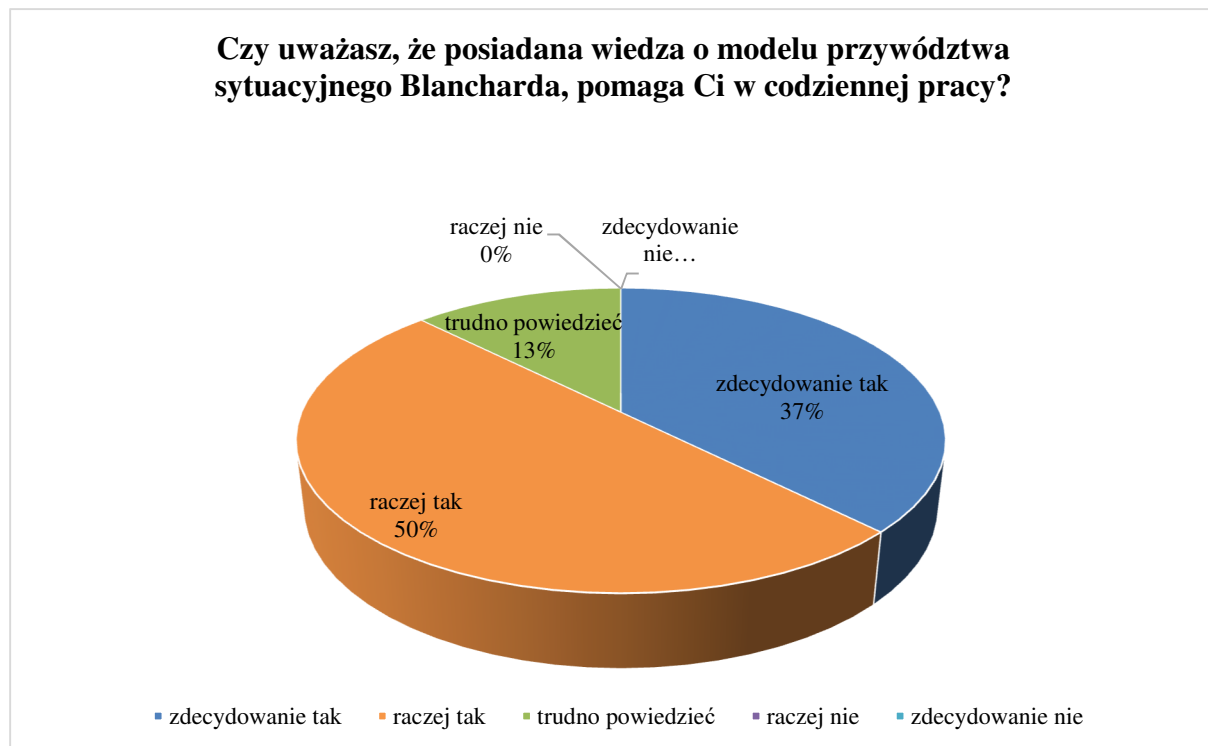
W tym przypadku wyniki nie są już tak jednoznaczne, jak moglibyśmy się tego spodziewać. W przypadku 3 dyrektorów, którzy określili, że wykorzystują posiadaną wiedzę bardzo często, prawdopodobne jest, że są to te same osoby, które oceniły swoją wiedzę bardzo wysoko. Ich poziom kompetencji w tym zakresie pozwala na skuteczną realizację procesów zarządczych przy wykorzystaniu modelu Blancharda – posiadając odpowiednie przygotowanie oraz wiedzę merytoryczną, nie boją się korzystać z niej w codziennej pracy.

Co ciekawe, pojawiły się dwie odpowiedzi „raczej rzadko”, co może nieco dziwić, skoro żadna z ankietowanych osób nie oświadczyła, aby jej wiedza w tym obszarze była słaba lub bardzo słaba. Taka odpowiedź nasuwa dwie hipotezy. Po pierwsze, badanie menedżerowie nie widzą potrzeby stosowania techniki zarządzania opartych na modelu Blancharda, ponieważ znają lepsze lub bardziej skuteczne techniki kierowania ludźmi. Po drugie, mimo posiadanej wiedzy merytorycznej, nie potrafią jej skutecznie zaimplementować w pracy z podwładnymi. W ogólnym rozrachunku możemy jednak stwierdzić, że zdecydowana większość wykorzystuje zdobytą wiedzę w codziennej pracy.

Kolejne pytanie ma na celu ustalenie, czy posiadana wiedza o modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda oraz jej aktywne wykorzystanie pomaga w codziennej pracy Dyrektora Placówki Bankowej. Odpowiedzi ilustruje wykres 27.



Wykres 27. Przydatność wiedzy o modelu Blancharda w praktyce



Źródło: Opracowanie własne.

Spośród ankietowanych 50% odpowiedziało, że tak, kolejne 37% wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak”. Zaledwie 13% badanej grupy (4 osoby) miało problem ze wskazaniem jednoznacznego stwierdzenia. Nikt nie wybrał dwóch skrajnych odpowiedzi „nie” oraz „zdecydowanie nie”.

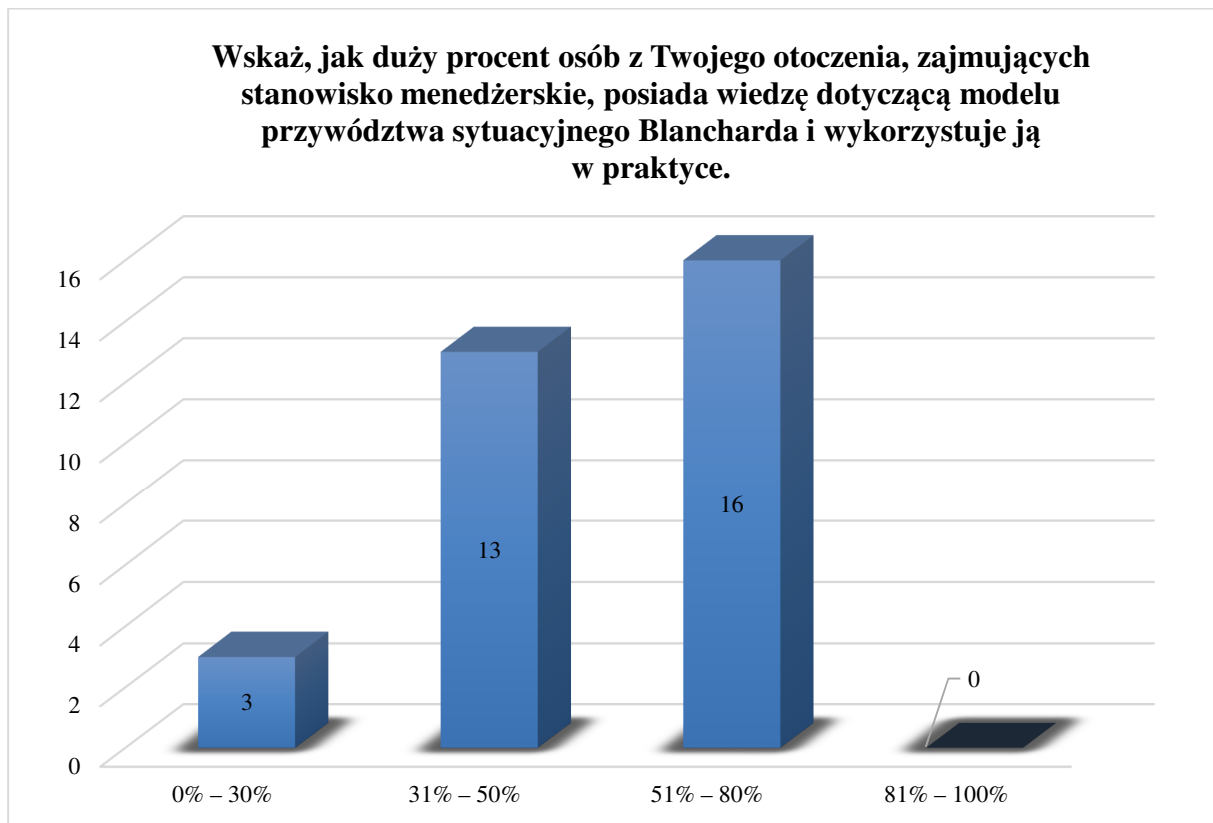
Wyniki, jakie uzyskaliśmy w tym obszarze, są dla mnie potwierdzeniem posiadanej wiedzy, popartej doświadczeniem wykorzystania modelu zarządzania sytuacyjnego i jego skuteczności w codziennej pracy. Jako Dyrektor Placówki Bankowej Credit Agricole, a wcześniej Menadżer Oddziału Getin Banku czy też Kierownik Salonu Sprzedaży Sieci Plus od wielu lat wykorzystuję korzyści, jakie daje nam ten schemat pracy z podwładnymi.

Podobne zdanie w tym obszarze potwierdzili pozostali menedżerowie, którzy z sukcesami zarządzają swoimi oddziałami. Trzeba tutaj również zaznaczyć, że pytanie jest dosyć szerokie, ponieważ w sposób ogólny traktuje definicję „pomaga w codziennej pracy”. Możemy zakładać, że każdy model zarządzania w jakimś stopniu będzie to robił, z tym że jeden bardziej a drugi mniej skutecznie.

Przedostatnie pytanie w ankiecie dotyczyło otoczenia respondentów. Mieli oni wskazać, jak duży procent osób z ich otoczenia, zajmujących stanowiska menedżerskie,

posiada wiedzę dotyczącą modelu zarządzania sytuacyjnego Blancharda i wykorzystuje ją w praktyce. Pytanie ilustruje wykres 28.

Wykres 28. Znajomość dotycząca modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda



Źródło: Opracowanie własne.

Z grona 32 ankietowanych, 16 menadżerów wskazało, że od 51% do 80% osób z ich otoczenia taką wiedzę posiada i wykorzystuje ją w codziennej pracy. To bardzo duży odsetek. 13 badanych zadeklarowało, że w ich otoczeniu wskaźnik wynosi od 31% do 50%. Jedynie trzy osoby oświadczyły, że takich menadżerów znajduje się od 0% do 30%. Nikt nie zdecydował się na zaznaczenie odpowiedzi z wskaźnikiem 81 -100%.

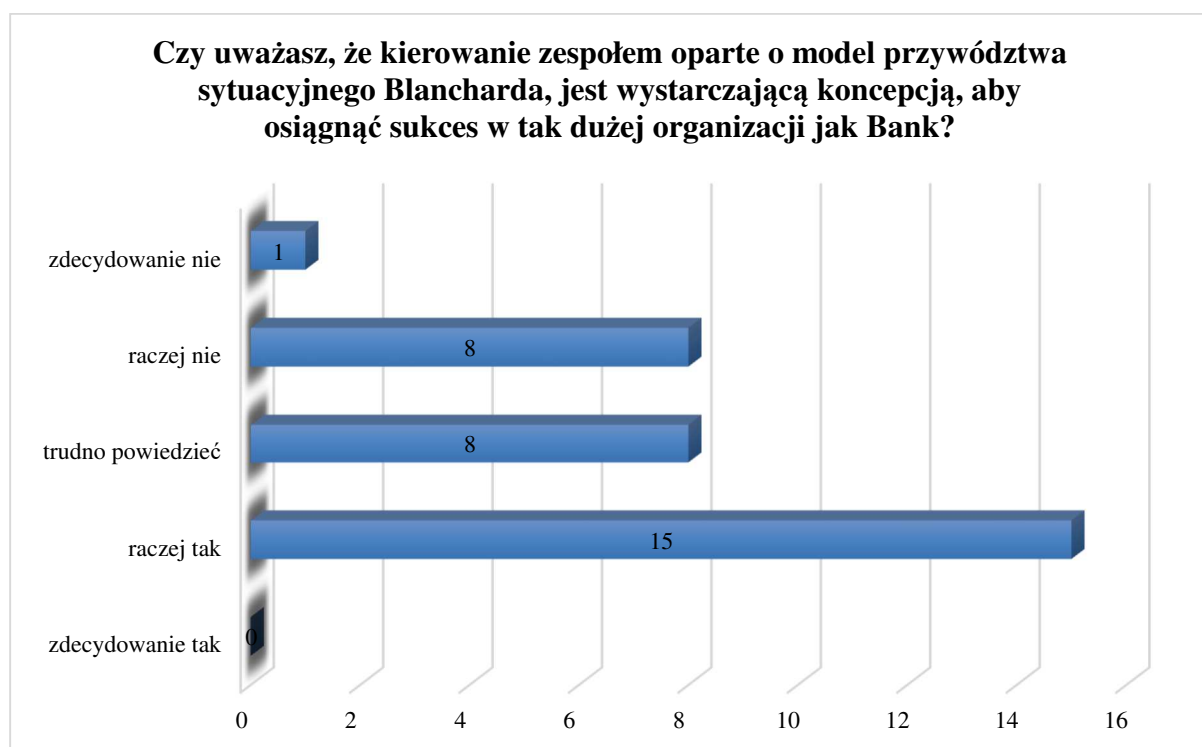
Wyniki są interesujące i mogą wskazywać, że model Blancharda jest jednym z najbardziej popularnych stylów zarządzania stosowanym przez kadry zarządzające. Konstrukcja pytania nie była ograniczona tylko i wyłącznie do wskazania osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich w Credit Agricole i pozwalała na wskazanie szerszego kręgu. W większości przypadków, osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych pracowały również w innych organizacjach, gdzie nawiązywały kontakty personalne z kolegami i koleżankami po fachu. Zakładam, że odpowiadając na to pytanie, brały również pod uwagę

przyjaciół, znajomych oraz kolegów z innych banków czy firm świadczących podobny zakres usług.

Uzyskane rezultaty świadczą również o uniwersalności samego modelu, który mimo upływu lat nadal świetnie sprawdza się w procesie zarządzania.

Ostatnie pytanie powieliła myśl głównego pytania badawczego: czy kierowanie zespołem oparte na modelu Blancharda jest wystarczającą koncepcją do osiągnięcia sukcesu w tak dużej organizacji jak Bank? Odpowiedzi ilustruje wykres 29.

Wykres 29. Wpływ modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda na sukces firmy



Źródło: Opracowanie własne.

W badanej populacji, 15 menedżerów wybrało odpowiedź „tak”. To ponad 46% wszystkich uczestników badania, więc realna wartość, która mogłaby potwierdzić przytoczoną tezę. Ośmiu respondentów, miało problem z jednoznaczną oceną takiego stwierdzenia i wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Kolejnych 8 dyrektorów oświadczyło, że jest to raczej niemożliwe. Tylko jeden uczestnik zdecydował się na wybór definitywny, zaznaczając odpowiedź „zdecydowanie nie”.

Wyniki są dosyć rozbieżne, szczególnie, jeżeli przypatrzymy się im w perspektywie wcześniejszych odpowiedzi. Większość respondentów we wcześniejszych pytaniach

deklarowała swój poziom wiedzy, jej stopień wykorzystania w codziennej pracy oraz opinie na temat osób z bliskiego otoczenia i ich znajomości modelu zarządzania sytuacyjnego. W zdecydowanej większości przedstawione opinie były pozytywne, a uzyskane wyniki sygnalizowały, że Blanchard pomaga w kierowaniu procesem zarządzania personelem. Jednak, ankietowani nie są przekonani co do tezy, że sama znajomość i wykorzystanie zasad zarządzania sytuacyjnego pozwoli na osiągnięcie sukcesu w tak dużej organizacji jak Bank.

5.2. Wnioski z badań

Na początek zastrzeżenie. Badanie zostało przeprowadzone na stosunkowo niewielkiej grupie respondentów, dlatego też otrzymane wyniki mają charakter szacunkowy. Ze względu na istotę branży, w której pracuję, badaną grupę oraz specyfikę sektora usług finansowych, w którym grupa bezpośrednich podwładnych to osoby o wysokich kwalifikacjach, wykształceniu czy też wyższych oczekiwaniach finansowych względem pracodawcy, otrzymane wnioski wymagałyby potwierdzenia w badaniach na szerszej grupie odbiorców.

W swoich rozważaniach skupiałem się nad rolą współczesnego menedżera oraz poziomu jego skuteczności, opartej o dobór stylów zarządzania w modelu Blancharda.

Pierwsza hipoteza dotyczyła efektywności menedżera. Założyłem, że poziom efektywności nie zależy tylko od stylu kierowania zespołem, jaki stosuje w swojej pracy, ale również od poziomu świadomości biznesowej pracowników, którymi zarządza. Uważam, że powyższe stwierdzenie jest jak najbardziej prawdziwe. Hipoteza potwierdziła się.

W literaturze przedmiotu znalazłem wiele przykładów, które potwierdzały, że skuteczność menedżerska zależy nie tylko od umiejętności samego kierownika, ale w dużej części od pracowników, których ten ma w swoim zespole. Jeżeli kierownik będzie dysponował młodą załogą, której poziom gotowości do wykonywania konkretnego zadania w nomenklaturze zarządzania sytuacyjnego wyniesie R-1, lub maksymalnie R-2, nie może równać się pod względem efektywności z menedżerem, który posiada pracowników z poziomem R-3 lub R-4. Świadomość biznesowa jest tutaj rzeczą kluczową, która wnosi w cały proces olbrzymią wartość dodaną. Mimo dobrego przygotowania, kompetencji czy zaangażowania taki kierownik zawsze przegra rywalizację z osobą, która jest równa pod względem przygotowania merytorycznego, jednak posiada pracowników, dysponujących wysokim poziomem świadomości biznesowej.

Wyniki przeprowadzonych ankiet również potwierdzają moje doświadczenie. W wielu obszarach, ankietowani podkreślali, że kluczowe zdolności menedżerskie, takie jak



umiejętność motywowania ludzi, organizowania pracy i gospodarowania czasem czy też umiejętność podejmowania decyzji jest skorelowana z dojrzałością zespołu i poziomem kompetencji, które osiągnęli pracownicy. Dużo łatwiej zarządza się doświadczonym zespołem, w którym pracują osoby z dużym poziomem świadomości biznesowej, ich roli, którą odgrywają w organizacji oraz tego, jak ich decyzję czy zachowania wpływają na całe przedsiębiorstwo.

Druga hipoteza dotyczyła stwierdzenia, że skuteczność menedżerska jest wypadkową nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale również intuicji, którą ten kieruje się w podejmowaniu decyzji. Hipoteza potwierdziła się.

Literatura przedmiotu rzuca dużo światła na temat cech charakteru, którymi powinien wyróżniać się skuteczny menedżer. Zaczynając od teorii urodzonego przywódcy, czyli człowieka, który dysponuje zestawem cech charakteru takich, jak inteligencja, sprawczość, towarzyskość, skłonność do ryzyka czy też odpowiedzialność, które czynią z niego dobrego lidera, przez zasadę, że dzięki elastyczności w doborze zachowań czy prawidłowemu wypełnianiu powierzonych ról, każda osoba może osiągnąć doskonałość w danej dziedzinie, w tym w zarządzaniu innymi ludźmi.

Przyjmijmy zatem, że każdy człowiek może zostać menedżerem, jednak jego skuteczność będzie oceniana przez pryzmat decyzji, jakie podejmuje. Mówiąc jeszcze szerzej, jakie skutki dla przedsiębiorstwa będą miały wybory, których dokona. W wielu przypadkach podejmowane decyzje, na pierwszy rzut oka wydawałoby się nie poparte racjonalnością czy też logicznym myśleniem, są tzw. strzałem w dziesiątkę. Z początku, mogą zaskakiwać poziomem ryzyka czy też nadmierną ostrożnością, nie mają poparcia w posiadanych zasobach informacyjnych, jednak w ostateczności przynoszą najlepsze z możliwych rezultatów. Mówimy wtedy o intuicji menadżera, rozumianej jako przeczucie, które podpowiada, co robić w danej sytuacji czy też jako poznanie, olśnienie, które przychodzi nagle, bez udziału logicznego myślenia.

W dobie wszechobecnej globalizacji, gwałtownych zmian kulturalnych oraz nieograniczonego wzrostu znaczenia nowych technologii w codziennym życiu każdego człowieka, fundamentalną umiejętnością menedżera stała się zdolność do szybkiego reagowania i podejmowania trafnych decyzji. Wiele z nich podejmujemy bez posiadania wszystkich niezbędnych informacji, które ze względu na złożoność procesu lub pracę pod presją czasu nie zdążą do nas dotrzeć. Wykorzystanie intuicji może również nastąpić w sytuacji całkowicie odwrotnej, gdy szum informacyjny jest zbyt duży, a zakres posiadanych danych nie pozwala na ich skuteczną filtrację. W przyszłości możemy mieć do czynienia



z paradoksem, że zdolności intuicyjne będą równie ważne w podejmowaniu decyzji, jak sam zakres informacji, którymi dysponujemy.

Uważam zatem, że hipoteza mówiąca o skuteczności menedżerskiej, która jest wypadkową nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale również intuicji, którą ten kieruje się w podejmowaniu decyzji, jest jak najbardziej prawdziwa. W dobie rosnącej złożoności procesów decyzyjnych spowodowanej zmiennością otoczenia oraz koniecznością podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niedoskonałej informacji niezbędnym staje się wykorzystanie intuicji, jako elementu gwarantującego sukces.

Menedżer dwudziestego pierwszego wieku, chcąc być skuteczny, w swoim działaniu powinien być w stanie dokonać analizy problemu decyzyjnego, korzystając z nowoczesnych technologii, ale również ze swojej własnej intuicji, która doskonalona pozwala osiągnąć zdolność szybkiego reagowania, która jest niezbędna w dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie.

Trzecia postawiona przeze mnie hipoteza dotyczyła odpowiedzi na pytanie, czy kierowanie zespołem oparte na modelu zarządzania sytuacyjnego jest wystarczającą koncepcją pozwalającą osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak bank. Podsumowując wyniki ankiety oraz wiedzę, jaką pozyskałem podczas analizy literatury przedmiotu, muszę stwierdzić, że nie jest to możliwe. Hipoteza, zakładająca odpowiedź pozytywną, nie potwierdziła się.

Podobnie jak ankietowani, zgadzam się ze stwierdzeniem, że model zarządzania oparty o schemat opracowany przez Kena Blancharda jest dosyć uniwersalnym rozwiązaniem, jednak nie jest wystarczający do osiągnięcia sukcesu w dużej organizacji, zatrudniającej wykształconych i wymagających pracowników. Jest to rozwiązanie, które będzie przydatne w procesie wdrożenia nowego pracownika oraz w sterowaniu pewną grupą podwładnych. Jest jednak zbyt schematycznym rozwiązaniem w tak szybko i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Coraz częściej mamy do czynienia z modelem pracy zdalnej, czy też samozatrudnienia. W takich warunkach, zastosowanie niektórych elementów z modelu zarządzania sytuacyjnego jest niemożliwe.

Dodatkowo, spotykamy się coraz częściej z sytuacjami, w których najlepsi pracownicy, którzy znajdują się na poziomie R4, ze względu na brak możliwości dalszego rozwoju decydują się na odejście z firmy. Model Blancharda nie daje również prostego rozwiązania dla osób z pokolenia Z, które obecnie kończą studia i wchodzą na rynek pracy. Ich mentalność, potrzeba korzystania z nowych technologii oraz dobrodziejstw Internetu wyklucza pracę w ramach sztywnego schematu, opartego na przechodzeniu przez



poszczególne etapy rozwoju. Przedstawiciele pokolenia Z to ludzie, którzy wymagają dobrej atmosfery, szacunku i uznania, a wysokie wynagrodzenie i bycie docenianym za swoją pracę to elementy, które znajdują się na dole listy potrzeb.

Zakończenie

Definicja słowa menedżer jest tak różna, jak różne punkty widzenia tej samej osoby w różnych rolach. Funkcja kierowania zapisana w literaturze opiera się na czterech podstawowych obszarach: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu oraz kontrolowaniu. Czy jednak te cztery elementy wystarczą do tego, aby skutecznie pełnić rolę menedżera w organizacji? Czy jednak skuteczność menedżerska, w obliczu burzliwych przemian gospodarczych i społecznych, które nastąpiły w ostatnim pięćdziesięcioleciu jest rozumiana tak samo jak jeszcze 5 lub dziesięć lat temu? Czy menedżer to jeszcze kierownik czy już przywódca, a może lider i partner w biznesie? W swojej pracy starałem się odpowiedzieć na szereg pytań, związanych z funkcją menedżera, a stylem kierowania, który ten wykorzystuje w codziennej pracy.

W badaniu udało się potwierdzić dwie postawione hipotezy. Pierwsza z nich dotyczyła stwierdzenia, że efektywność menedżerska nie zależy tylko od stylu kierowania zespołem, jaki stosuje w swojej pracy menedżer, ale również od poziomu świadomości biznesowej pracowników, którymi zarządza. Druga określała skuteczność menedżera jako wypadkową nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale również intuicji, którą ten kieruje się podczas podejmowania decyzji. Przeprowadzone badanie wykluczyły jednak podstawową hipotezę, która była kluczowym elementem tego badania. Informacje, jakie zgromadziłem, definitywnie obaliły twierdzenie, że kierowanie zespołem oparte na modelu zarządzania sytuacyjnego Blancharda jest wystarczającą koncepcją pozwalającą osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak Bank.

Odpowiedzi, jakie udzielali respondenci, były w większości przypadków czytelne i jednoznacznie wskazywały na ich preferencje co do kwestii diagnozowanej w pytaniu. W niektórych jednak obszarach można było zauważyć pewną sprzeczność, która rzucała cień na zakwalifikowanie odpowiedzi jako jednoznacznej, jak np. zestawienie wykresów numer 12 i 13. Z jednej strony menedżer widzi siebie w roli przywódcy, a więc osoby, która pomaga pracownikowi w osiągnięciu celu, a z drugiej – trochę nim „gardzi”, uważając go za bezrefleksyjnego lenia, którego trzeba zmusić do pracy. Ankietowani określali swoją postawę jako lidera, osoby zaangażowanej w proces, będącej pomocną dłońią oraz



wsparciem, traktując sformułowanie „kierownik” jako definicję nacechowaną złymi emocjami. Mimo, że deklarowali tak pro pracownicze stanowisko, w następnym pytaniu oświadczyli, że ich zdaniem pracownik to leń, który będzie za wszelką cenę unikał swojej pracy, wykorzystując chwilę nieuwagi pracodawcy. Jest to niezwykle skomplikowana korelacja, która z jednej strony może wskazywać na megalomanię menedżerów, którzy uczestniczyli w badaniu, z drugiej potwierdzać „Teorię X” Douglasa McGregora. Takie rozdwojenie jaźni nie świadczy zbyt dobrze o menedżerze, ponieważ transparentność to jeden z przymiotów, który powinna posiadać osoba zajmująca stanowisko kierownicze. Z czego może wynikać taka postawa? To bardzo dobry temat na dodatkową, odrębną analizę, co warto podnieść w perspektywie zmian, jakie zachodzą w obszarze zarządzania ludźmi.

Świat ewaluje, a wraz z nim zmienia się sposób postrzegania menedżera, jego roli w organizacji, zakresu odpowiedzialności oraz umiejętności, które powinien posiadać. Nie zmienia się jednak jedna zasada, która mówi, że menedżer ma być skuteczny, a podejmowane przez niego decyzje mają przynosić pozytywne rezultaty dla całego przedsiębiorstwa, w którym pracuje.



Spis literatury

Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Barnard C.I., Funkcje kierownicze, Nowoczesność. K. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Karków 1997.

Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002.

Bieniok H., Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.

Bieniok H., Metody sprawnego zarządzania. Jak zarządzać w praktyce, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.

Bieniok H. (red.), Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.

Blikle A. J., Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji, Wydawnictwo Helion. Gliwice 2007.

Cyfert S., Organizacja i kierowanie, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna, Warszawa 2017.

Czajka Z., Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017.

Drucker P. F., Praktyka zarządzania, (ang. The Practise of Management), Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.

Drucker P. F., Menedżer Skuteczny, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.



Dutkiewicz W., Przewodnik metodyczny dla studentów pedagogiki, Dom Wydawniczy Strzelec, Kielce 1996.

Fayol H., Administracja przemysłowa i ogólna, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.

Fiałkowski M., Cechy najwybitniejszych menedżerów, „Zarządzanie w Świecie”, 2001, nr 3.

Frańczak H., Menedżer jako ogrodnik, „Businessman Magazine”, 2001, nr 10.

Gitling M., Człowiek w organizacji: ludzie-struktury-organizacje, Difin, Warszawa 2019.

Goleman D., Przywództwo a inteligencja emocjonalna. „Zarządzanie na Świecie”. 1999, nr 3.

Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Janowska Z. (2001). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Jasińska M., Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, nr 83, Siedlce 2009.

Knecht Z., Menedżer w dobie transformacji, WSZ Edukacja, Wrocław 2002.

Kosiel A., Lider przyszłości, Biznesmen i menedżer, bohater naszych czasów. Red. J. Jarco, Edukacja-Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2000.

Kostera M., Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Koźmiński A. K. Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwo Wolters Kulwer, Warszawa 2011.



Kuc B., Żemigala M., Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania, Helion, Gliwice 2010.

Lachiewicz S., Praca kierownicza w organizacjach gospodarczych, w: Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia, Absolwent, Łódź 1994.

Lachiewicz S., Matejun M., Ewolucja nauk o zarządzaniu. Wydawnictwo Oficyna Walters Kluwer Business, Warszawa 2012.

Łobocki M., Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych. Kraków: Oficyna Wydawnicza IMPULS, Karków 2007.

Mayo E., Human Problems of an Industrial Civilization. Teylor & Francis Ltd, 2010.

Mill J. S., System logiki dedukcyjnej i indukcyjnej, przeł. Cz. Znamierowski, PWN, Warszawa 1962.

Mroziewski M., Style zarządzania a sposoby wykorzystania potencjału społecznego, Zarządzanie Zasobami ludzkimi, 1/2005.

Ogger G., Zera w garniturach, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Karków 1994.

Penc J., Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

Penc J., Kreatywne kierowanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Penc J., Menedżerowie i ich zadania w nowoczesnej organizacji, Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla, red. E. Jędrych, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Peszko A., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo AGH, Karków 1997.

Petty W., Essays on Mankind and Political Arithmetic, Ulan Press, 2007.



Rakowska A., Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

Ricardo D., Zasady ekonomii politycznej i podatowania, przeł. Dr. M. Bornstein-Łychowska, wydanie drugie przejrane i poprawione, wyd. Druk. W.Ł. Anczyca i Spółki, Kraków 1929.

Robbins S. P. Cenzo D. A., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.

Rummler G. A. Brache A. P. (2000). Podnoszenie efektywności organizacji. Warszawa: PWE.

Sikorski Cz., Zachowania ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.

Simerson B. K. Venn M L., Menedżer jako lider, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Smith A., Bogactwo narodów, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009.

Stabryła A., Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania. w: A. Stabryła, (red.), Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki, PWN, Warszawa 1986.

Stabryła A. i in., Podstawy organizacji i zarządzenia. Podejścia i koncepcje badawcze, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.

Steibeck H. H., Total Quality Management - Kompleksowe Zarządzanie Jakością - doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

Stoner J. A. F. Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.

Szacka B., Wprowadzenie do socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.

Szultz T.W., Investment in Human Capital. American Economic Review, 1961.



Ścibiorek Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Difin S.A, Warszawa 2010.

Terelak J. F., Psychologia menadżera, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.

Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

Williams M., Mistrzowskie przywództwo, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

Zakrzewska-Bielawska A., Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

Zbiegień-Maciąg L., Zarządzanie personelem. „Przeгляд Organizacji”. nr 11, 2005.

Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania, PWN, Warszawa 1982.

Żukowski P., Podstawy organizacji pracy i kierowania. Kompleksowe ujęcia, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 1998.

Żukowski P. Galla R., Style kierowanie przejmowane przez menedżerów w zarządzaniu. „Problemy Profesjologii”, nr 1., 2009.

Źródła internetowe

Critchley B. T. Casserley, Stabilne przywództwo, [://praca.newsweek.pl/hr-human-resources/stabilne-przywodztwo](http://praca.newsweek.pl/hr-human-resources/stabilne-przywodztwo)

Taylor F. W. Bibliografia. https://mfiles.pl/pl/index.php/Frederick_Winslow_Taylor_edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index05.html.

https://www.banki.pl/credit_agricole-historia.html.



<https://www.credit-agricole.pl/o-banku/poznaj-credit-agricole-bank-polska>.

<https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-polskich-firmach-40-proc-stanowisk-kierowniczych-zajmuja-kobiety-3662567.html>.



Spis rysunków

Rysunek 1 Piramida potrzeb Maslowa.....	23
Rysunek 2. Struktura organizacji w podejściu systemowym.....	28
Rysunek 3. Wpływ otoczenia na podsystemy organizacji.....	30
Rysunek 4. Model PDSA z 1986 roku czyli "Zaplanuj-Zrealizuj-Zbadaj-Usprawniaj".....	35
Rysunek 5. Schemat funkcjonowanie zasady PDCA.....	36
Rysunek 6. Proces łączenia się funkcji menedżerskich.....	44
Rysunek 7. Podział menedżerów według metodologii R. W. Griffina.....	56
Rysunek 8. Siatka stylów kierowania według R. Blake'a i S. Montona.....	67
Rysunek 9. Model przywództwa sytuacyjnego według K. H. Blancharda.....	74
Rysunek 10. Stosunek pojęć „kierownik” oraz „przywódca”.....	90
Rysunek 11. Rozmieszczenie sieci sprzedaży w Polsce.....	94
Rysunek 12. Credit Agricole w liczbach.....	97
Rysunek 13. Zestawienie spółek Grupy Credit Agricole w Polsce.....	98
Rysunek 14. Zestawienie ofert dla klientów bankowości detalicznej.....	99
Rysunek 15. Zestawienie ofert produktowych dla Mały i Średnich Firm.....	100
Rysunek 16. Spółki wchodzące w skład Grupy EFL.....	100
Rysunek 17. Zestawienie ofert produktowych dla klientów biznesowych oraz korporacji...	101
Rysunek 18. Dane statystyczne oraz oferta produktowa Grupy CA Assurance.....	102
Rysunek 19. Struktura organizacyjna Credit Agricole Bank Polska S.A.	103



Spis tabel

Tabela 1. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej ..	20
Tabela 2. Wybrane definicje pojęcia menedżer	39
Tabela 3. Klasyczne role menedżerów według H. Mintzberga.....	45
Tabela 4. Koncepcja ról kierowniczych H. Mintzberga na tle innych typologii	47
Tabela 5. Cechy wybitnego menedżera według M. Fijałkowskiego.....	52
Tabela 6. Poziom oddziaływania umiejętności menedżerskich w zależności od zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji według A.F. Zakrzewskiej-Bielawskiej.....	55
Tabela 7. Style kierowania według J.W. Reddina.....	68
Tabela 8. Warunki skuteczności różnych stylów kierowania według modelu NLW	70
Tabela 9. Etapy rozwoju pracownika według P. Herseya oraz K. H. Blancharda.....	72
Tabela 10. Różnice pomiędzy menedżerem (kierownikiem) a przywódcą według L.R. Bittel89	



Spis wykresów

Wykres 1. Płeć.....	104
Wykres 2. Wiek.....	105
Wykres 3. Wykształcenie.....	106
Wykres 4. Stan cywilny.....	106
Wykres 5. Staż pracy w firmie.....	107
Wykres 6. Łączny staż pracy na stanowiskach menedżerskich.....	108
Wykres 7. Wielkość zarządzanego zespołu.....	109
Wykres 8. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach specjalizowanych (DKI, SDK, DKB, AGRO) w zarządzanym zespole.....	110
Wykres 9. Wielkość miejscowości, w której pracuje ankietowany.....	111
Wykres 10. Skuteczność sposobów kierowania według respondentów.....	114
Wykres 11. Wpływ relacji pomiędzy menedżerem a podwładnymi na skuteczną realizację zadań.....	115
Wykres 12. Postrzeganie siebie jako kierownika bądź przywódcę.....	117
Wykres 13. Opinia o podejściu do pracy przez podwładnych.....	118
Wykres 14. Wskazanie najważniejszych cech skutecznego menedżera.....	120
Wykres 15. Wskazanie najważniejszych umiejętności, jakie powinien posiadać skuteczny menedżer.....	122
Wykres 16. Określenie najważniejszych ról, jakie wypełnia menedżer we współczesnym przedsiębiorstwie.....	124
Wykres 17. Opinia na temat potrzeby posiadania przez menedżera fachowej wiedzy.....	126
Wykres 18. Określenie czynników, które pozwolą menadżerowi stać się autorytetem dla swoich podwładnych.....	127
Wykres 19. Określenie, co najbardziej motywuje ludzi do pracy.....	129
Wykres 20. Znajomość modelu zarządzania opartego o przywództwo sytuacyjne Blancharda.....	131
Wykres 21. Pierwsze szkolenie z modelu zarządzania opartym o przywództwo sytuacyjne Blancharda.....	132
Wykres 22. Liczba odbytych szkoleń, które opierały się na modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda.....	133
Wykres 23. Wystarczalność szkoleń.....	134



Wykres 24. Ocena merytorycznego zakresu szkoleń.....	136
Wykres 25. Samoocena z zakresu wiedzy o modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda	136
Wykres 26. Wykorzystanie wiedzy w praktyce	137
Wykres 27. Przydatność wiedzy o modelu Blancharda w praktyce	139
Wykres 28. Znajomość dotycząca modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda.....	140
Wykres 29. Wpływ modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda na sukces firmy.....	141



Załączniki

Załącznik 1.

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

I Metryczka.

1. Płeć.

- kobieta
- mężczyzna

2. Wiek.

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41 - więcej

3. Wykształcenie.

- gimnazjalne
- zawodowe
- średnie
- wyższe (licencjat)
- wyższe (magister)
- inne, jakie.....

4. Stan cywilny.

- panna/kawaler
- zamężna/żonaty
- rozwiedziona/rozwiedziony
- wolna/wolny



5. Jak długo pracujesz na stanowisku menedżerskim w Credit Agricole Bank Polska S.A?

- 0 – 1 roku
- 2 – 3 lata
- 4 – 5 lata
- 6 – 10 lat
- powyżej 10 lat

6. Proszę, podaj łączny staż pracy na stanowiskach menedżerskim w ramach całej historii zatrudnienia.

- 0- 1 roku
- 2 – 3 lata
- 4 – 5 lata
- 6 - 10 lat
- powyżej 10 lat

7. Jak dużym zespołem zarządzasz. Wskaż ilość bezpośrednich podwładnych.

- 1 – 3
- 4 – 6
- 7 – 9
- 10 i więcej

8. Czy posiadacz w swoim zespole pracowników zatrudnionych na stanowiskach specjalizowanych (DKI, SDK, DKB, AGRO)? Jeżeli tak, to wskaż ilość osób oraz rodzaj pełnionej funkcji.

- Tak. DKI....., SDK....., DKB....., AGRO.....
- Nie

9. Podaj wielkość miejscowości/miasta, w którym pracujesz.

- do 10 000 mieszkańców
- 11 000 – 20 000 mieszkańców
- 21 000 – 30 000 mieszkańców
- 31 000 – 50 000 mieszkańców
- powyżej 50 000 mieszkańców



II. Badanie opinii dotyczącej funkcji menedżera w obecnej organizacji oraz najbardziej skutecznych technik kierowania ludźmi.

10. Jaki, Twoim zdaniem styl kierowania jest najbardziej skuteczny?

- demokratyczny – zakłada, że najważniejsza jest grupa jako całość, liczy się z sugestiami podwładnych
- autokratyczny – zakłada, że najważniejszy w strukturze grupy jest jej lider, sam podejmuje decyzje za grupę, nie bierze udziału w pracach grupy
- bierny – zakłada, że menadżer daje dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu zadań członkom grupy, stara się nie podejmować żadnych decyzji

11. Wskaż, jak często dobre relacje pomiędzy menedżerem a podwładnymi mają wpływ na skuteczną realizację zadań przez przedsiębiorstwo?

- bardzo często
- często
- czasami
- raczej rzadko
- bardzo rzadko

12. Czu uważasz, że współczesny menedżer to bardziej:

- kierownik
- przywódca

13. Wskaż, które zdanie jest Ci bliższe:

- ludzie z założenia są leniwi i będą unikać pracy, kiedy to tylko możliwe
- praca jest naturalną potrzebą człowieka i ludzie czerpią satysfakcję z jej wykonywania

14. Jakie, Twoim zdaniem, cechy powinien posiadać skuteczny menadżer. (wskaż 5 najważniejszych).

- empatia
- komunikatywność



- samodyscyplina
- odporność na stres
- umiejętność zjednywania sobie ludzi
- kreatywność
- uczciwość
- dokonywanie śmiałych wyborów
- intuicja
- wiedza
- asertywność
- odpowiedzialność

15. Jakie umiejętności, według Ciebie powinien posiadać menadżer? (wskaż 3 najważniejsze).

- umiejętność organizowania pracy i gospodarowania czasem
- umiejętność podejmowania decyzji
- umiejętność rozwiązywania konfliktów
- umiejętność właściwego oceniania pracowników
- umiejętność kierowania zespołem
- umiejętność motywowania ludzi
- umiejętność gospodarowania czasem
- umiejętność skutecznego przekazywania informacji

16. Menedżer w przedsiębiorstwie ma do wypełnienia wiele ról. Które z niżej wymienionych, mają Twoim zdaniem największe znaczenie we współczesnym przedsiębiorstwie? (wskaż 4 najważniejsze).

- przywódca/lider (motywuje pracowników do zwiększonej wydajności)
- łącznik (koordynuje działania przedsiębiorstwa)
- obserwator (monitoruje firmę i jej otoczenie, śledzi sprawozdania i publikacje branżowe)
- propagator (informuje pracowników o nowych osiągnięciach firmy czy inicjatywach)



- reprezentant i rzecznik (reprezentuje firmę na zewnątrz, kreuje wizerunek firmy, wygłasza przemówienia)
- przedsiębiorca, dysponent, twórca decyzji (inicjuje i wprowadza zmiany, uruchamia nowe przedsięwzięcia, decyduje o zasobach firmy)
- osoba przeciwdziałająca zakłóceniom/zagrożeniom (dba o harmonijny rozwój firmy, rozwiązuje konflikty między pracownikami)
- negocjator (umiejętnie prowadzi ważne rozmowy np. z dostawcami, związkami)

17. Czy Twoim zdaniem menadżer powinien posiadać fachową wiedzę z zakresu nad jakim pracuje zespół, którym zarządza?

- tak
- nie

18. Jakie, Twoim zdaniem, czynniki sprawiają, że menadżer może stać się autorytetem dla swoich podwładnych?

- wiedza ekspercka, jaką posiada
- wrodzone cechy lidera, których nie da się nauczyć
- transparentność, uczciwość, status lidera godnego zaufania
- posiadanie wizji, umiejętne inspirowanie innych

19. Wskaż, które motywatory stosowane przez menedżerów są najbardziej skuteczne. (wybierz 4 najważniejsze)

- premie pieniężne
- nagrody rzeczowe
- dodatkowe szkolenia
- ustalenie ścieżki kariery – perspektywa awansu
- polepszanie warunków pracy
- dodatkowe narzędzia pracy (telefon, laptop, samochód)
- częste pochwały na forum
- organizacja spotkań integracyjnych
- konkursy wewnętrzne, wyłaniające najlepszych pracowników



- możliwość uczestnictwa w podejmowaniu decyzji menadżerskich

III Znajomość modelu zarządzania opartego o przywództwo sytuacyjne Blancharda.

20. Czy przed podjęciem pracy w Credit Agricole Bank Polska S.A. spotkałaś/eś się z modelem zarządzania opartym o przywództwo sytuacyjne Blancharda?

- tak, na tym modelu opierał się system zarządzania w firmie, w której kiedyś pracowałam/em
- tak, był to model wspomagający, jednak nie pełnił podstawowej funkcji
- tak, jednak interesowałam/em się nim z pobudek prywatnych, nie był natomiast standardowym modelem zarządzania w mojej poprzedniej firmie
- o modelu słyszałam/em, jednak nigdy z niego nie korzystałam/em
- nigdy o nim nie słyszałam/em

21. Jak szybko, po rozpoczęciu pracy w Credit Agricole Bank Polska S.A. odbyłaś/eś pierwsze szkolenie z modelu zarządzania opartym o przywództwo sytuacyjne Blancharda?

- w 1 miesiącu pracy
- pomiędzy 2 - 6 miesiącem
- pomiędzy 7 - 12 miesiącem
- pomiędzy 13 - 24 miesiącem
- powyżej 25 miesiąca
- nie uczestniczyłam/uczestniczyłem w takim szkoleniu

22. Wskaż liczbę wszystkich szkoleń, w których uczestniczyłaś/eś, a które opierały się na modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda.

- 0
- 1 – 3
- 4 – 5
- 6 – 10
- więcej niż 10

23. Czy uważasz, że liczba szkoleń dotyczących modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda organizowanych przez Credit Agricole jest wystarczająca?



- jest ich zbyt dużo
- jest wystarczająca
- trudno powiedzieć
- jest ich zbyt mało
- jest ich zdecydowanie za mało

24. Jak oceniasz merytoryczny zakres szkoleń, w których brałaś/eś udział? Jeżeli we wcześniejszym wybrałaś opcję „0” pominięto to pytanie.

- bardzo wysoko
- wysoko
- średnio
- słabo
- bardzo słabo

25. Jak wysoko oceniasz swoją wiedzę z zakresu modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda?

- bardzo wysoko
- wysoko
- średnio
- słabo
- bardzo słabo

26. Jak często wykorzystujesz tę wiedzę w praktyce?

- bardzo często
- często
- czasami
- raczej rzadko
- bardzo rzadko

27. Czy uważasz, że posiadana wiedza o modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda, pomaga Ci w codziennej pracy?



- zdecydowanie tak
- raczej tak
- trudno powiedzieć
- raczej nie
- zdecydowanie nie

28. Wskaż, jak duży procent osób z Twojego otoczenia, zajmujących stanowisko menedżerskie, posiada wiedzę dotyczącą modelu przywództwa sytuacyjnego Blancharda i wykorzystuje ją w praktyce:

- 0% – 30%
- 31% – 50%
- 51% – 80%
- 81% – 100%

29. Czy uważasz, że kierowanie zespołem oparte o model przywództwa sytuacyjnego Blancharda, jest wystarczającą koncepcją, aby osiągnąć sukces w tak dużej organizacji jak Bank?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- trudno powiedzieć
- raczej nie
- zdecydowanie nie