

Dariusz **TYBIŃKOWSKI**
Arkadiusz **KAZURA**

CHARAKTERYSTYKA NOWOCZESNEGO MENEDŻERA

Streszczenie: Poniższy artykuł stanowi część pracy dyplomowej kończącej Studia Podyplomowe poświęconej wizerunkowi oraz ocenie współczesnego menedżera. Przedstawiono w nim opis cech niezbędnych a nawet koniecznych w pracy menedżera. Do cech tych zaliczyć można planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Bardzo ważną cechą jest jakość komunikowania się z otoczeniem. W artykule opisano rolę jaką odgrywa menedżer w firmie oraz sposoby podejmowania przez niego decyzji. Przedstawiono sposób oceny własnej oraz wykresy podziału czasu pracy menedżera a także jego wydajności. Artykuł porusza również bardzo ważny problem etyki menedżera w pracy zawodowej oraz doskonalenie stylu pracy.

1. WPROWADZENIE

Pod koniec lat 80 oraz na początku lat 90 ubiegłego stulecia nastąpiły w Polsce bardzo duże zmiany polityczno-gospodarcze. Spowodowały one konieczność zmiany sposobu kierowania przedsiębiorstwami, aby mogły egzystować w gospodarce rynkowej. Zmiany te przyczyniły się również do ewolucji roli menedżera, a przez to do powstania jego nowego wizerunku. Nowoczesny menedżer to osoba zarządzająca grupą ludzi, kompetentna, posiadająca umiejętności organizacyjne, sięgająca po oryginalne metody usprawniające skuteczność i efektywność zarządzania. Menedżer oprócz szerokiej znajomości technik zarządzania powinien przede wszystkim umieć współdziałać z ludźmi, traktować swoich podwładnych jak równorzędnych partnerów, którzy przyczyniają się do rozwoju i sukcesów przedsiębiorstwa. Powinien stwarzać klimat wzajemnego zaufania względem siebie oraz umiejętnie pokonywać pojawiające się we wzajemnych relacjach konflikty i problemy. W ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci wprowadzono i rozwinięto wiele metod zarządzania przedsiębiorstwem. Ich celem było i jest ciągle doskonalenie pracy kierowników i tym samym podnoszenie efektywności działania całej firmy.

2. CECHY ORAZ UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERA

Wzorcowy typ menedżera odznacza się postawą zorientowaną na odniesienie sukcesu. Samorealizacja jest dla niego najważniejsza. Satysfakcja bycia najlepszym nie jest dla niego powodem do wywyższania się nad swoimi pracownikami. Skuteczny menedżer charakteryzuje się silnym tzw. wewnętrznym poczuciem kontroli. Receptą na sukces jest osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalizmu, ciągłe uzupełnianie zdobytej wiedzy, rozszerzanie swoich horyzontów, zdolność do nieustannego samorozwoju zawodowego i osobistego, a także korzystanie z umiejętności i doświadczeń innych. Skuteczny menedżer potrafi panować nad sobą, starając się odrzucić wszystko to, co intryguje i przeszkadza oraz co mogłoby zaszkodzić jego optymistycznej wizji przyszłości. Menedżerowie promieniują optymizmem, brak u nich uczucia strachu, a ich postawy odznaczają się skłonnością do ryzyka. Stanowisko menedżera to wielka odpowiedzialność[1].

Teoretycznie można odróżnić cechy osobowości od umiejętności skutecznego menedżera. Cechy są darem wrodzonym, nie można ich nabyć ani ukształtować. Umiejętności można opanować, można je nabyć. Umiejętności skutecznego komunikowania się mają podstawowe znaczenie w wypełnianiu ról kierowniczych przez menedżera. Menedżer, chcąc efektywnie wypełniać role kierownicze, musi przekazywać i odbierać informacje od innych osób, czyli umieć nawiązywać kontakt ze swoimi przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami i kontrahentami. Komunikowanie oznacza wzajemne przekazywanie przez ludzi informacji, uczuć, umiejętności za pomocą pewnych symboli, takich jak: słowa, liczby, dźwięki, obrazy, gesty, mimika czy dotyk. Jest to proces, w którym nadawca przekazuje komunikat odbiorcy. Każdy człowiek porozumiewa się wykorzystując akty

werbalne i akty niewerbalne. Za pomocą aktów werbalnych przekazuje się informacje, a akty niewerbalne wykorzystuje się do wyrażenia emocji i postaw. Wymiana informacji może być symetryczna, (gdy odbiorca zachowuje się w podobny sposób do nadawcy) lub komplementarna, (gdy zachowanie odbiorcy komunikatu jest odmienne od zachowania nadawcy)[2].

Komunikowanie się w przedsiębiorstwie wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem.

Planowanie i organizowanie wymaga umiejętności komunikowania się podczas całego procesu zarówno w czasie prognozowania, jak i w trakcie programowania zmierzającego do ustalenia celów działalności przedsiębiorstwa oraz kierunków, sposobów i środków realizacji. Menedżerowie stawiają sobie pytania i poszukują odpowiedzi poprzez komunikowanie się z innymi menedżerami i podwładnymi.

Motywowanie pracowników wymaga od menedżerów wczuwania się w emocje, potrzeby i motywy podwładnych w celu zrozumienia ich zachowań oraz uzyskania od nich najlepszych efektów. Wiąże się to z umiejętnością słuchania. Należy również pamiętać, że skuteczne oddziaływanie na podwładnych odbywa się nie tylko poprzez profity pieniężne, ale również pochwały, wyróżnienia, oceny krytyczne lub pozytywne.

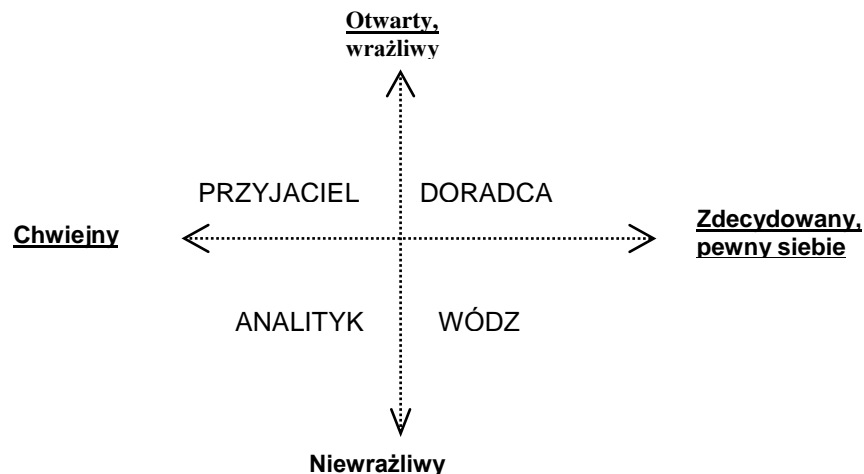
Kontrolowanie pracowników powinno dać możliwość menedżerowi porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami. Od menedżera wymaga się obiektywizmu przy przekazywaniu informacji, powinien on unikać takich sformułowań jak : „moim zdaniem...”, „wydaje mi się...”, ponieważ sugerują one subiektywizm oceny sytuacji. Istotne są tutaj umiejętności werbalnego i niewerbalnego komunikowania się.

W procesie komunikowania się występuje wiele barier, które każdy menedżer powinien nauczyć się rozpoznawać. Powinien poznać sposoby radzenia sobie z tymi barierami oraz powinien nabyć umiejętność praktycznego ich pokonywania. Do najważniejszych barier, które utrudniają wymianę informacji między nadawcą a odbiorcą, możemy zaliczyć:

- różnice językowe,
- brak zaufania do rozmówcy – nadawca nie wierzy w to co mówi partner i poszukuje potwierdzenia przekazanych informacji,
- występowanie różnic w postrzeganiu przez rozmówców – poglądów, uznawanych wartości, pełnionych ról, powodują czasem zupełnie odmienne zrozumienie komunikatu przez dwie osoby,
- nastawienie rozmówców do siebie – gdy jeden z rozmówców będzie negatywnie nastawiony do drugiego,
- emocje – inaczej odbierana jest informacja od osoby zadowolonej a inaczej od osoby rozgniewanej,
- niezgodność między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi – odbiorca komunikatu jest zdezorientowany , nie wie czy ma wierzyć słowom czy językowi ciała
- brak umiejętności aktywnego słuchania – słuchanie wybiórcze powoduje, że odbiorca analizuje tylko te informacje, które są zgodne z jego oczekiwaniami, natomiast eliminuje te, które są z nimi sprzeczne,
- przesadne uogólnianie i wyolbrzymianie,
- nie zastanowienie się nad sensem wypowiedzi,
- wyrażenia stosunku o partnerze w formie oceny – występuje w sytuacji gdy rozmówca ocenia swojego partnera.

Profesjonalny menedżer, chcąc skutecznie komunikować się z innymi osobami, powinien umieć inicjować i podtrzymywać z nimi kontakt. Menedżer powinien dbać, aby rozmówca czuł się doceniony, powinien mieć poczucie, że jest wysłuchany i rozumiany. Menedżer powinien koncentrować swoją uwagę na rozmówcy poprzez kontakt wzrokowy, gesty i słowa świadczące o uwadze i zrozumieniu. Powinien odznaczać się umiejętnością aktywnego słuchania, podczas którego powinien starać się zrozumieć wypowiedź i odczucia swojego rozmówcy. Powinien rozpoznać i zdiagnozować styl komunikowania się swojego rozmówcy oraz umieć dostosować się do różnych stylów komunikacji.

Podstawowe style komunikacji menedżera prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Podstawowe style komunikacji [3]

Styl komunikowania się wyznaczają dwa wymiary:

- stopień asertywności – umiejętności egzekwowania swoich praw bez naruszania praw innych osób,
- stopień otwartości – w okazywaniu uczuć i emocji oraz tego, w jakiej mierze ważne jest dla nas podtrzymywanie kontaktu.

Uwzględniając te dwa wymiary możemy wyróżnić 4 style komunikowania się menedżera z pracownikami :

- przyjacielski – charakteryzuje się ukierunkowaniem przełożonego na kontakty z pracownikami i na podtrzymywanie z nimi więzi towarzyskich, wykazywaniem zrozumienia dla ich odczuć, przekonań i problemów oraz zachęcaniem do wypowiedzi, jest osobą niepewną siebie, otwarty i wrażliwy, woli słuchać niż mówić,
- doradczy – charakteryzuje się również ukierunkowaniem przełożonego na kontakty z pracownikami, chęcią wywierania na nich wpływu, wyróżniania się aktywnością i entuzjazmem w realizacji zadań, jest osobą otwartą i wrażliwą,
- analityczny – charakteryzuje się zorientowaniem na realizację zadań, współpracę, poznawanie konkretów, a nie emocji i ocen, niechęcią do dominowania nad pracownikami, jest osobą niepewną siebie i nie wrażliwą. Woli słuchać niż mówić,
- wodzowski – charakteryzuje się dążnością do dominowania, agresywnością, perswazyjnością, zwięzłością i rzeczowością, przywiązywaniem do własnych koncepcji działania, jest osobą niewrażliwą i pewną siebie.

Ludzie komunikujący się stylami leżącymi na przekątnych, czyli stylem przyjaciela i wodza lub stylem analityka i doradcy mają największe trudności w porozumiewaniu się, ponieważ ich style komunikacyjne są zupełnie odmienne. Menedżer nie powinien dokonywać interpretacji usłyszanej wypowiedzi przed dokładnym jej przeanalizowaniem. Powinien mieć motywację do słuchania, cierpliwość, wnikliwość, dokładność, otwartość, wrażliwość i wsparcie dla partnera rozmowy. Menedżer chcąc podtrzymać kontakt z partnerem musi mobilizować go do tego, żeby przekazywał informacje. Najlepszym sposobem uzyskiwania informacji od rozmówcy jest umiejętność zadawania pytań. Odpowiadając na pytania partner zmuszony jest do udzielenia informacji, której być może sam by nie przekazał. Zatem dobry menedżer chcąc uzyskać jak najwięcej informacji od swojego rozmówcy powinien zadawać mu jak największą ilość pytań. Menedżer powinien również posiadać umiejętność przekazywania informacji oraz odpowiadania na pytania zadawane przez partnera. Powinien starać się wytworzyć korzystną atmosferę podczas rozmowy.

Podstawową umiejętnością dającą siłę menedżerowi podczas rozmowy jest umiejętność przekonywania. Osoba przekonująca powinna umieć skutecznie argumentować swoje stanowisko. Sposób budowania skutecznej argumentacji zależy od poziomu intelektualnego oraz od stopnia znajomości przez partnera poruszanego zagadnienia.

3. ROLE MENEDŻERA W FIRMIE

Menedżerowie niezależnie od pozycji w firmie, pełnią wiele różnorodnych ról. Przykłady ról kierowniczych przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Role kierownicze wg [4]

Rola	Treść wykonywanej roli	Przykłady
<i>Role interpersonalne</i> 1. Reprezentacyjna	Występuje jako symbol firmy w stosunku do otoczenia zewnętrznego.	Reprezentuje firmę na konferencjach państwowych, międzynarodowych. Bierze udział w spotkaniach publicznych. Jest członkiem różnych publicznych komitetów.
2. Przywódcza	Realizuje cele firmy poprzez określony tryb motywacji w stosunku do pracowników	Przewodzi grupie, personelowi firmy, kieruje, motywuje, ocenia pracowników.
3. Łącznika - pośrednika	Utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem zewnętrznym (umowy, kontrakty, zlecenia), od którego zależy funkcjonowanie firmy.	Reklamuje i propaguje swoją firmę w celu uzyskania klientów, umów i różnego rodzaju zleceń.

Rola	Treść wykonywanej roli	Przykłady
<u>Role informacyjne</u> 1. Rzecznika przedsiębiorstwa	Reprezentuje określone zagadnienia, problemy przed osobami z zewnątrz.	Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi reprezentując określony wycinek wiedzy całościowej na temat wyrobu, wydziału, firmy.
2. Upowszechniającego	Przekaznik – dostarcza informacje członkom organizacji.	Opracowuje i wysyła raporty, periodyki, listy.
3. Monitora	Poszukuje informacji związanych z funkcjonowaniem firmy (trudności ze zbytem, podatkami, działalnością)	Czyta fachowe czasopisma związane ze specyfiką firmy, uczestniczy w podróżach służbowych, zajmuje się gośćmi.
<u>Role decyzyjne</u> 1. Przedsiębiorcy	Koncypuje i inicjuje nowe możliwości i wprowadza systematyczne zmiany do organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jej rozwoju.	Zachęca pracowników do przedstawiania własnych pomysłów, rozwiązań związanych z produktem i organizacją. Inicjuje badania naukowe. Zachęca do kalkulowania ryzyka.
2. Przeciwdziałającego zakłóceniom	Rozwiązuje i usprawnia struktury organizacyjne. Usuwa negatywne zjawiska w działaniu firmy.	Analiza struktur organizacyjnych, zwłaszcza tam, gdzie występują zjawiska konfliktowe. Analiza podłoża tych zjawisk i ich rozwiązywania dla dobra firmy.
3. Rozdzielającego zasoby	Rozprowadza zasoby deficytowe i ustala priorytety.	Uczestniczy i pomaga w opracowaniu budżetu firmy. Decyduje o wymianie narzędzi i maszyn. Podejmuje decyzje o wymianie pracowników.
4. Negocjatora	Reprezentuje firmę w negocjacjach indywidualnych i grupowych.	Pomaga w negocjowaniu kontraktów związkowych i ustala warunki problemów do rozwiązania.

Rozwój gospodarczy i dynamika otoczenia w coraz większym zakresie wpływają na ewolucję ról menedżerskich. Możemy wyróżnić pięć podstawowych czynników, które wpływają na działalność menedżerską. Są to:

- szeroka instytucjonalna perspektywa – społeczeństwo stawia coraz większe zadania i określa priorytety w podziale zasobów, co wyznacza firmie warunki konkurencji i współpracy z innymi organizacjami. Zmienia się system celów i wartości firmy,
- rozszerzające się geograficzne granice i perspektywa polityczna – firma ma możliwość do działania poza krajem,
- informacyjne wyzwanie – jest uwarunkowane technologią,

- rosnąca złożoność firmy jako systemu działań – konieczność doprowadzenia kompetencji kierownictwa do poziomu stosowanej technologii,
- różnorodność i zmienność zadań w stosunku do firmy - z jednej strony wzrastająca konkurencja, zwiększenie tempa łączności i transportu w skali globalnej będzie wymagało szybszych reakcji na zmiany popytu, działania konkurentów, problemy związane z produkcją i technologią, z drugiej zadania dotyczące rozwoju nowych produktów, technologii i marketingu doprowadzą do zmian, które w coraz mniejszym stopniu będą związane z przeszłością [5].

4. SPOSOBY PODEJMOWANIA DECYZJI PRZEZ MENEDŻERA

Jedną z podstawowych umiejętności menedżera jest umiejętność podejmowania decyzji. Warunki, w których działa firma sprawiają, że powstaje w niej wiele problemów, które menedżer powinien rozwiązywać. Musi on zapewnić realizację wszystkich zadań niezbędnych do osiągnięcia postawionych celów, wykorzystać istniejące możliwości rozwojowe firmy oraz zapewnić na możliwie wysokim poziomie zaspokojenie potrzeb pracowników. Przez problem decyzyjny należy rozumieć odchylenie stanu istniejącego od stanu pożądanego. Rozwiązanie problemu decyzyjnego polega na odpowiedzi na pytanie jak należy postąpić, aby zniwelować różnicę między stanem istniejącym a stanem pożądanym.

Podejmowanie decyzji to proces stanowiący ciąg zdarzeń prowadzący do ostatecznego rozstrzygnięcia. Do najważniejszych elementów decyzji należą:

- podmiot decyzji,
- cel decyzji,
- problem decyzyjny,
- wolność i wolna wola,
- wybór,
- odpowiedzialność,
- środowisko [6].

Podejmowanie decyzji przez menedżera rozpoczyna się od momentu stwierdzenia przez niego tzw. sytuacji decyzyjnej, czyli sytuacji wymagającej rozstrzygnięcia, zmiany, poprawy, a kończy się w momencie zlecenia decyzji do realizacji.

Proces podejmowania decyzji składa się z trzech faz:

- 1) Fazy rozpoznania – jest to faza diagnostyczna, polegająca na ocenie stanu faktycznego, znalezieniu przyczyn powstania problemu oraz na ocenie jego znaczenia dla funkcjonowania firmy. W tej fazie menedżer powinien uzyskać odpowiedź na pytanie: Jaki jest do rozwiązania problem decyzyjny ?,
- 2) Faza projektowania – jest to faza formułowania różnych wariantów rozwiązań danego problemu decyzyjnego, określa się kryteria za pomocą których dokonywać się będzie oceny wariantów oraz ocenia się je. Najczęściej stosowanymi kryteriami są: ekonomiczność, łatwość realizacji, legalność, ograniczone ryzyko, szybkość, funkcjonalność. Menedżer powinien umieć dobrać odpowiednie kryteria do konkretnej sytuacji i nie powinien posługiwać się kryteriami subiektywnymi np: chęć osiągnięcia korzyści materialnych. W tej fazie menedżer powinien otrzymać odpowiedź na pytanie: Jakie są możliwe rozwiązania problemu decyzyjnego oraz jaka jest ocena poszczególnych rozwiązań?,

- 3) Faza wyboru – jest to faza porównywania rozwiązań między sobą i wybór najlepszego rozwiązania, które spełnia w największym stopniu przyjęte kryteria. W tej fazie menedżer powinien otrzymać odpowiedź na pytanie: "Które rozwiązanie danego problemu jest najlepsze?"

Menedżer powinien dążyć do tego, aby podejmowane decyzje były racjonalne, czyli najlepsze w określonych warunkach.

Menedżer, podejmując decyzje, napotyka na różne bariery, które ograniczają ich racjonalność np.:

- bariera informacyjna – menedżer nie posiada wystarczających informacji do podjęcia decyzji,
- bariera zasobowa – menedżer dysponuje ograniczonymi środkami ludzkimi i rzeczowymi,
- bariera osobowościowa i kompetencyjna – wynika z cech osobowościowych i kompetencji menedżera,
- bariera społeczna – wynika z uczestnictwa w organizacji wielu grup ludzi o różnych oczekiwaniach do niej,
- bariera motywacyjna – wyraża się brakiem motywacji pracowników do pracy,
- bariera biurokratyczna wynikająca z ograniczeń nałożonych przez przepisy obowiązujące w kraju i danej firmie.

Menedżer przed podjęciem decyzji powinien uzależnić sposób podjęcia decyzji od rodzaju problemu decyzyjnego. Problemy rutynowe, występujące często powinny być rozwiązywane według ustalonej procedury.

Menedżer podejmujący decyzje działa w trzech warunkach:

- pewności – gdy zna wszystkie możliwe warianty rozwiązania danego problemu oraz zna skutki każdego z wariantów,
- ryzyka – gdy zna lub potrafi oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia skutków każdego z wariantów,
- niepewności – gdy nie zna wszystkich wariantów rozwiązania danego problemu, nie zna i nie potrafi oszacować prawdopodobieństwa wystąpienia skutków poszczególnych wariantów.

Menedżer najczęściej podejmuje decyzje strategiczne o długim horyzoncie czasowym, charakteryzujące się mało znaną strukturą – są to decyzje podejmowane w warunkach niepewności. Decyzje menedżer może podejmować jednoosobowo lub włączać swoich podwładnych. Menedżer podejmuje decyzje jednoosobowo, gdy sam uczestniczył w całym procesie decyzyjnym (rozpoznawał, projektował i dokonywał wyboru najlepszego rozwiązania). Decyzje grupowe charakteryzują się tym, że w całym procesie decyzyjnym uczestniczą przynajmniej dwie osoby. Decyzje jednoosobowe powinny być podejmowane w sytuacjach, w których nie ma czasu na podjęcie decyzji grupowej. Powinny również dotyczyć problemów szczególnie istotnych dla funkcjonowania firmy np.: ustaleniu regulaminu pracy. Menedżer w tego typu decyzjach powinien podejmować decyzje jednoosobowo, jednak w dwóch pierwszych przypadkach procesu decyzyjnego powinni uczestniczyć jego pracownicy.

Menedżer powinien starać się podejmować decyzje grupowe ze względu na to, że grupa posiada większą ilość informacji, ponieważ każdy jej uczestnik dysponuje pewnym zasobem informacji wynikającym z jego kwalifikacji oraz doświadczenia. Mankamentem grupowego podejmowania decyzji jest czasochłonność i co za tym idzie konieczność poniesienia wyższych nakładów. Przy podejmowaniu decyzji przez grupę można

zaobserwować zjawisko przesunięcia ryzyka w grupie. Polega to na tym, że grupa podejmuje bardziej ryzykowne decyzje niż podjęłyby poszczególne osoby wchodzące w skład grupy.

Menedżer powinien posiadać umiejętność podejmowania decyzji w sytuacjach konfliktowych, zachodzących między ludźmi lub grupami wewnątrz firmy. Trudność w podejmowaniu decyzji w warunkach konfliktu polega na nałożeniu się na siebie dwóch odmiennych procesów: podejmowania decyzji i rozwiązania konfliktu. Menedżer powinien dążyć do rozwiązania konfliktu między uczestnikami procesu decyzyjnego przed przystąpieniem do fazy wyboru rozwiązania problemu decyzyjnego. Konflikt ujawnia się zazwyczaj w fazie rozpoznania (diagnozy problemu decyzyjnego) i polega na niemożności sformułowania jasnego, przez wszystkich akceptowanego celu decyzji. Szczególnie przydatną metodą przy podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktowych są negocjacje, które poprzez dyskusję i perswazję mogą przyczynić się do zmiany poglądów uczestników konfliktu, a przede wszystkim do wcześniejszego ujawnienia wszystkich sprzeczności. Pojawienie się konfliktu stawia szczególnie przed menedżerem wysokie wymagania, gdyż racjonalne postępowanie przy rozwiązywaniu problemów wymaga nie tylko znajomości technik i procedur podejmowania decyzji, ale również umiejętności przekonywania, dyskusji, ujawniania i rozwiązywania konfliktów uczestników procesu decyzyjnego.

5. DOSKONALENIE STYLU PRACY MENEDŻERA

Dobry menedżer powinien znać dobrze nie tylko swoje atuty i słabości i doskonalić siebie, ale także umieć zorganizować pracę własną i swoich podwładnych. Często zdarza się, że menedżer ma nadmiar pracy, czuje się przepracowany i przemęczony, a mimo starań nie jest dostatecznie skuteczny. Dzieje się tak, ponieważ robi rzeczy, których nie powinien lub nie musi robić, nie panuje nad swoim czasem i źle wykorzystuje swoje uprawnienia. Oznacza to, że menedżer stosuje niewłaściwe metody własnej pracy. Powinien umiejętnie zarządzać swoim czasem w celu dokonania przemiany chaotycznej pracy w planowe, systematyczne wykonywanie zadań, zmierzające do osiągnięcia sukcesu.

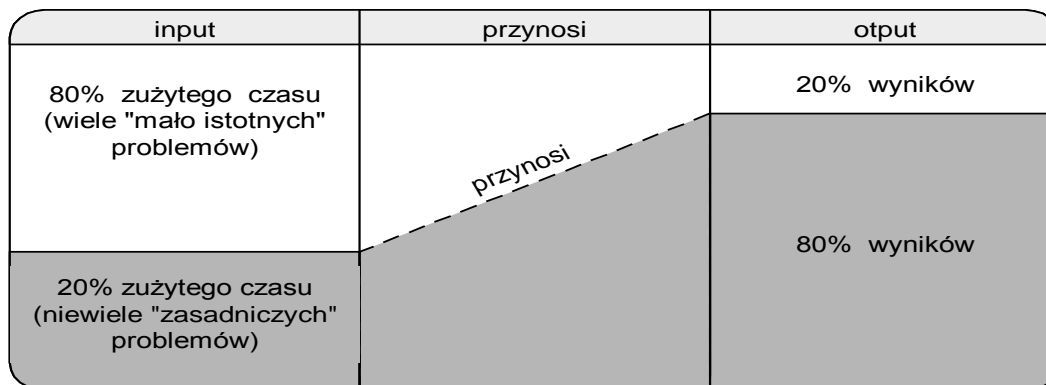
Z lepszego zarządzania czasem wynikają następujące korzyści:

- realizowanie tych samych zadań, ale mniejszym nakładem sił,
- lepsza organizacja pracy,
- lepsze wyniki pracy,
- mniej chaosu i stresu,
- większe zadowolenie z pracy,
- większa motywacja do pracy,
- czas na realizację zadań dodatkowych,
- mniej błędów popełnianych przy realizacji działań,
- szybsze osiągnięcie celów [7].

W dzisiejszych czasach ma miejsce paradoksalna sytuacja polegająca na tym, że w warunkach dużego bezrobocia i perspektywy epoki wolnego czasu wielu menedżerów pracuje przez wiele godzin ponosząc tego konsekwencje w bezlitosnej walce o wykonanie zadań w odpowiednim czasie. Warunki pracy menedżerów ulegają gwałtownym zmianom. Muszą oni, oprócz konieczności właściwego gospodarowania czasem, należycie wywiązywać się z powierzonych im obowiązków, dostosowywać się, uczyć i oduczać, aby skutecznie radzić sobie w ciągle zmieniającym się świecie.

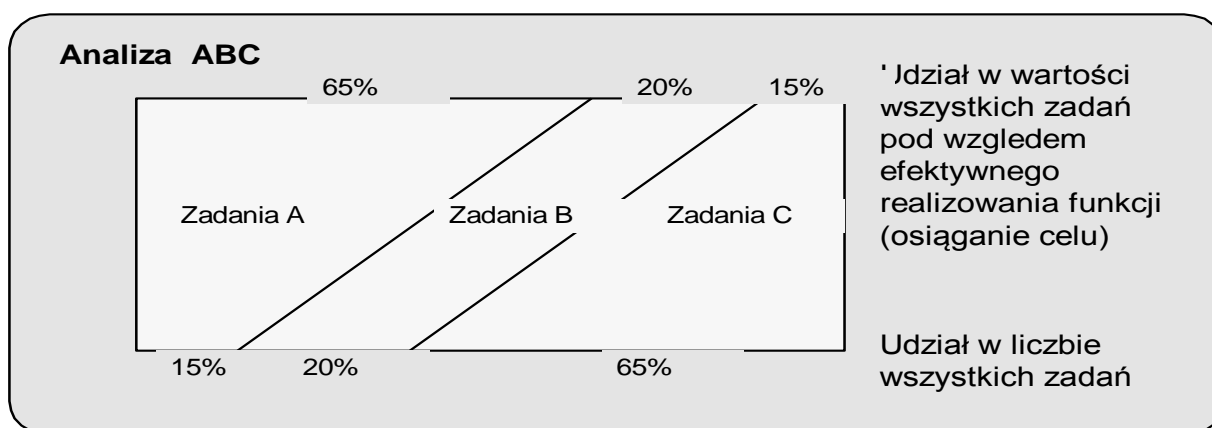
W planowaniu wykorzystania swego czasu menedżer powinien wykorzystywać zasadę Pareto (reguła 80/20). Mówi ona o tym, że w obrębie jakiejś grupy niewielka część elementów składowych odznacza się większą wartością niżby to wynikało z jej

proporcjonalnego udziału w stosunku do całości grupy. Przykładem zasady Pareto (reguły 80/20) w funkcjonowaniu firmy jest to, że 20% czasu zużytego przez menedżera na działanie (input) przynosi 80% rezultatów (output), a pozostałe 80% zużytego czasu przynosi tylko 20% rezultatów (rysunek 2).



Rys. 2. Zasada czasu Pareto (80:20) wg [7]

Na podstawie rysunku 2 możemy powiedzieć, że menedżer w codziennej pracy powinien ustalić kolejność załatwiania zadań i rozpocząć od zadań „niewiele zasadniczych” i skończyć na załatwieniu „wielu małoistotnych”. Stosowanie zasady Pareto w praktyce wymaga przeanalizowania wszystkich zadań (ważnych i pilnych) pod względem ich udziału w wyniku końcowym i podzielenia ich na kategorie ABC (rysunek 3). Najważniejsze zadania (typu A) stanowią 15% wszystkich zadań i czynności stojących przed menedżerem, jednakże ich właściwa wartość (w sensie udziału w osiągnięciu wyznaczonych celów) wynosi około 65%. Są to zadania, które menedżer nie może przekazać zastępcy lub podwładnym. Przeciętnie ważne zadania (typu B) stanowią około 20% wszystkich zadań, a ich wartość wynosi 20%. Do zadań typu B można zaliczyć zarówno zadania pilne, jak i zadania specjalne, które można powierzyć zastępcy. Zadania mniej ważne (typu C) stanowią 65% wszystkich zadań, a ich wartość wynosi 15%. Zadania typu C, są to najczęściej zrutynizowane codzienne zadania, z reguły pilne i bardzo pilne, które należy przekazać zastępcy i podwładnym.



Rys. 3. Analiza ABC wg [7]

Z analizy ABC wynika, że każdy menedżer może uzyskiwać 65% swej normalnej wydajności przy wykorzystaniu 15% normalnego czasu pracy. Kluczem do osiągnięcia większej efektywności w pracy menedżerskiej jest eliminowanie wszystkich czynności podrzędnych, pochłaniających dużą ilość czasu, a niewiele wnoszących w ogólny rezultat realizacji funkcji zarządzania i skupienia się na tych, które muszą być rzeczywiście zrealizowane przez szefa. Do tego potrzebna jest wyobraźnia i zdolność przewidywania i umiejętność właściwej oceny sytuacji (co jest ważne, mniej ważne lub mało istotne). Potrzebne jest wyrobienie u menedżera poczucia wartości czasu i umiejętności właściwego zarządzania nim.

Delegowanie jest kluczową czynnością każdego menedżera. Przynosi ono wiele korzyści bezpośrednich i pośrednich. Z delegowania wynika kilka ważnych korzyści np.:

- odciążenie menedżera w pracy,
- pomaga wykorzystać fachową wiedzę i doświadczenie pracowników,
- pozytywne oddziaływanie na pracowników i osiąganie przez nich satysfakcji w pracy.

Podstawą sukcesu w delegowaniu jest chęć i umiejętność delegowania. Delegowanie wymaga od menedżera spełnienia kilku obowiązków kierowniczych, np.:

- wybór odpowiednich pracowników,
- rozgraniczenie zakresów odpowiedzialności i ich kontrola,
- koordynacja oddelegowanych zajęć,
- wspieranie pracowników i doradzanie im,
- dostarczanie pracownikom odpowiednio wcześniej wyczerpujących informacji,
- przeprowadzenie kontroli przebiegu i wyników zleconych prac,
- ocena pracowników,
- przeciwdziałanie odmowie przyjęcia delegowanych zadań bądź przekazywaniu ich dalszym osobom.

Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności musi się odbywać na zasadzie wzajemnego zaufania. Menedżer ma zaufanie do pracowników, a pracownicy do niego. Bez zaufania nie można uzyskać dobrych wyników. Zaufanie jest wynikiem uczciwych stosunków z pracownikami. Uzyskuje się je przez pobudzanie ludzi do pracy, nie przez wydawanie w nieprzyjemnej formie uwag i poleceń, zaś buduje dzięki uczciwości, uprzejmości i zaangażowaniu.

Ostateczna decyzja podejmowana jest przez menedżera, ale dzięki zaangażowaniu podwładnych podejmie on decyzje właściwe. Angażując pracowników, zapewnia się ich udział we wdrażaniu decyzji, nie będą oni przejawiać oporu wobec zmian, lecz do nich dążyć. Dlatego też menedżer powinien mieć jasną koncepcję kierowania ludźmi i konsekwentnie wprowadzać ją w życie. Menedżer przekazując uprawnienia podwładnym, powinien dążyć do tego, aby zadania wykonywane przez pracowników dawały im satysfakcję i pozwalały urzeczywistnić cele pracownika.

Zadanie postawione przed pracownikiem powinno :

- dawać przekonanie pracownikowi, że jest odpowiedzialny za ważną część pracy,
- dać informację pracownikowi, że realizuje określony konkretny wycinek pracy,
- wymagać od pracownika określonych zdolności i wiadomości,
- być tak sformułowane, aby występowały w nim sprzężenia zwrotne w stosunku do tego co już zostało zrealizowane [8].

Dobry menedżer powinien ustalać cele i zadania w sposób elastyczny. Pozwala to na dokonywanie zmian w zależności od nowych sytuacji. Menedżer musi planować swoje działania w odniesieniu do rynku, pracować wybiegając myślą w przyszłość i nie dać się bezwolnie powodować wypadkom, które go spotykają. Planując zajęcia powinien zaczynać

dzień od sporządzenia dziennej listy tego co ma do zrobienia, dokonując podziału zadań na ważne i mniej ważne.

Wszystkie zadania należy podzielić na 4 grupy :

1. Zadania główne – im należy poświęcić największą ilość czasu.
2. Zadania konieczne – nie można o nich zapomnieć ani przesunąć na później.
3. Zadania bieżące – zadania powtarzające się stale.
4. Zadania możliwe – zadania te można podjąć, o ile wszystko przebiega pomyślnie, jednak ze świadomością, że w razie potrzeby mogą one zostać przesunięte na odleglejszy termin bądź skreślone z planu.

6. ETYKA W PRACY MENEDŻERA

Pojęcie etyki definiuje się jako osobiste przekonanie jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego. Ocena zachowania etycznego dokonywana jest zwykle przez odwołanie się do ogólnie przyjętych norm społecznych. Etyczna postawa menedżera musi być jasno postrzegana przez każdego członka personelu. Można wyróżnić dwa przeciwstawne poglądy na relacje między etyką a biznesem.

- 1) W biznesie nie ma miejsca na etykę. Według tego założenia menedżer ma tak działać, aby osiągnąć jak największe zyski (efekty). Poczucie nieograniczonej wolności ekonomicznej wyzwala tendencję bezwzględnej walki jednostek i grup o pozycję ekonomiczną. Powoduje to świadome pomijanie albo odrzucanie norm etycznych. Menedżerem jest osoba, która w sposób sprytny, niekiedy podstępny, wykorzystuje innych. Prowadzona przez niego działalność będzie przynosić zyski przez stosunkowo krótki okres weryfikacji.
- 2) W biznesie muszą być przestrzegane normy etyczne. Etyka jest powinnością menedżerów. Kierownictwo ma służyć klientom (zaspokajać ich potrzeby), współpracownikom (bronić ich interesów, przyczyniać się do humanizacji pracy), kapitałodawcom (zapewniać im dywidendy itp.). Menedżerowie są moralnie zobowiązani do rozliczenia się ze swoich działań i ich rezultatów nie tylko wobec swoich pracowników i prawa, ale także wobec różnych grup obywateli i społeczeństwa jako całości.

Niektórzy uważają, że podstawą wszystkich systemów etycznych jest „złota reguła”. Mówi ona, że postępowanie jest etyczne, gdy menadżerowie kierują się:

- zasadą maksymalnej użyteczności (działają tak, aby twoje działanie eksperci ocenili jako prawidłowe i sprawiedliwe),
- głosem opinii społecznej (działaj tak , abyś we własnym sumieniu miał potwierdzenie, że twoje stanowisko reprezentowane przed kamerami telewizyjnymi zostanie uznane za usprawiedliwione).

Wyróżnikiem takiego postępowania jest np.:

- odpowiedzialność za realizowane działania,
- uczciwość w komunikowaniu się wewnątrz organizacji oraz z klientami i dostawcami,
- promowanie norm etycznych,
- wywiązywanie się z umów i zobowiązań,

budowa pozytywnego wizerunku firmy [9].

7. PODSUMOWANIE

Rozwój współczesnego przedsiębiorstwa uzależniony jest od wpływu różnorodnych czynników ekonomicznych i społecznych, lecz nie można tutaj również pominąć dużej roli, jaką ma do spełnienia posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał ludzki. Posiadanie wysoko kwalifikowanych pracowników jest w dużej mierze uzależnione od sprawnego działania kadry kierowniczej, a więc od planowania zasobów ludzkich, rekrutacji pracowników, ich rozwoju i wynagradzania oraz stanowi duży atut współczesnego przedsiębiorstwa. Nowe wyzwania współczesnego rynku wymagają od menedżera nie tylko nowego sposobu myślenia i rozumowania, ale także w celu osiągnięcia coraz lepszych efektów pracy, zastosowania nowoczesnych, doskonalszych form zarządzania. Skuteczny menedżer powinien posiadać odpowiednie cechy, umiejętności i kwalifikacje, w sprawny sposób podejmować decyzje, ciągle doskonalić styl swojego działania, zawsze postępować etycznie i moralnie, w jak najlepszy sposób pełnić wynikające z jego pozycji role. Z własnych obserwacji w miejscu pracy wynika, że za pozytywne cechy u menedżera można uznać: wysokie kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, otwartość na nowe wyzwania, umiejętność podejmowania decyzji, postawę zorientowaną na osiągnięcie sukcesu oraz stosowanie stylu zarządzania opartego na konsultacji. Z badań tych wynikają również cechy negatywne menedżerów, do których można zaliczyć: brak znajomości języków obcych, niechęć do delegowania władzy, błędy polegające na nieumiejętnym podejmowaniu decyzji i niewłaściwym przekazywaniu informacji, brak zainteresowania się karierą swoich podwładnych, powstawanie konfliktów z winy menedżera na skutek braku umiejętności rozwiązywania problemu oraz silnego zaznaczenia woli menedżera, brak zaufania do pracowników i negatywne nastawienie do nich.

8. LITERATURA

- [1] BIEDA J.: Menedżer. Metody i techniki pracy, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Katowice 1998r.
- [2] WACHOWIAK P.: Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych. Difin, Warszawa 2001 r.
- [3] OBŁÓJ K.: Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa 1994r.
- [4] MOSLEY D., MEGGISON L., PIETRI P.: Supervisory Management. Dallas 1985r.
- [5] KRZAKIEWICZ K.: Zmiana układu ról kierowniczych w procesie transformacji, w: Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki. Poznań 1996r.
- [6] ZBYT M.: Istota decyzji, Wydawnictwo uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1993r.
- [7] SEIWERT L. L.: Zarządzanie czasem. Agencja Wydawnicza "Placet", Warszawa 1998r.
- [8] PENC J.: Menedżer w uczącej się organizacji. Wydawca: Menedżer, Łódź 2000 r.
- [9] BROL M.W., CIURLA H., HOPEJ M.: Czy menedżerowi się opłaca być etycznym? w: Przegląd organizacji 1997r. nr 1

CHARACTERISTIC OF MODERN MANAGER

Abstract: The article above is a part of a thesis completing postgraduate studies, which discusses a picture and evaluation of a present-day manager. Selected issues have been presented connected with improvement of manager's work and in this connexion with improving efficiency and productivity of his/her activity. Moreover appropriate attributes, skills and qualifications which sholud distinguish efficient manager have been described in the article.

Recenzent: inż. Bogdan SZUKALSKI