

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

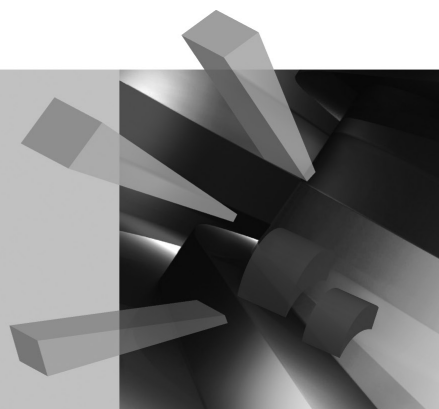
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-313-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji .....	33
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategiczne zarządzanie projektami .....	40
<b>Marek Krasiński:</b> Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych .....	61
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej .....	89

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Epoki strukturalne .....	113
<b>Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
<b>Jarosław Ropęga:</b> Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
<b>Dariusz Porębski:</b> Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym .....	182
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok:</b> Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych .....	207
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji .....	216
<b>Marcin Klimek, Piotr Lebkowski:</b> Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
<b>Magdalena Dolata:</b> Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych .....	265
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji .....	275
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	295
<b>Joanna Mróz:</b> Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera .....	306
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej .....	341
<b>Wiesław Danielak:</b> Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw .....	350
<b>Agata Austen:</b> Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych .....	360
<b>Justyna Światowicz-Szczepańska:</b> Architektura współpracy przedsiębiorstw .....	367

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Idea of change management in business environment .....	23
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective .....	39
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategic project management .....	51
<b>Marek Krasiński:</b> The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland .....	60
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Human resource management in the context of demographic challenges .....	69
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects .....	78
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare .....	88
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategic performance management and modeling future decision in public organization .....	100

---

### Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Structural epochs .....	119
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The effects of TQM in conjunction with other management methods .....	130
<b>Jarosław Ropęga:</b> Danger of failure in the process of changes implementation in small companies .....	143

<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
<b>Dariusz Porębski:</b> The use of Balanced Scorecard in Polish hospital .....	164
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant .....	194
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok:</b> Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions .....	206
<b>Anna Kwiotkowska:</b> The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development .....	215
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations .....	223
<b>Marcin Klimek, Łebkowski Piotr:</b> Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
<b>Magdalena Dolata:</b> Role of intuition in projects management .....	242

---

### **Part. III. Social and cultural determinants of success of organization**

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Competence management audit on the example of chosen organization .....	284
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Competence in negotiating as a condition of effective human resource management .....	305
<b>Joanna Mróz:</b> Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager .....	314
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization .....	321
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The boundaries of network organization – the communication perspective .....	349
<b>Wiesław Danielak:</b> Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises .....	359
<b>Agata Austen:</b> Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architecture of firms' cooperation .....	375

**Joanna Mróz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## OSOBOWOŚCIOWE I KOMPETENCYJNE UWARUNKOWANIA SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

---

**Streszczenie:** W artykule wskazano wybrane uwarunkowania sukcesu współczesnego menedżera. Po zaprezentowaniu wyzwań, przed jakimi stają zarządzający w obecnych czasach, przedstawiono pożądane cechy i kompetencje menedżera. Następnie opisano uwarunkowania działalności menedżera w czasach kryzysu. Artykuł kończą rozważania dotyczące potrzeby kreowania własnego wizerunku przez menedżera, stanowiącego wymóg współczesnego, sprawnego zarządzania.

**Słowa kluczowe:** współczesny menedżer, zarządzanie w czasach burzliwych, tworzenie wizerunku, cechy i kompetencje menedżera.

### 1. Wstęp

Sytuacja współczesnego menedżera jest niezwykle trudna. Turbulentne otoczenie, globalizacja, kryzys gospodarczy i społeczny powodują, że sprawdzone metody i techniki zarządzania przestają być skuteczne. Menedżer musi nierzadko działać w chaosie, radzić sobie w silnie zróżnicowanym środowisku czy realizować ambiwalentne cele. W związku z powyższym, aby sprawnie reagować na pojawiające się zmiany, prawidłowo antycypować przyszłe zjawiska i odpowiednio motywować pracowników, występuje potrzeba nowego spojrzenia na kwestie kompetencji i działań podejmowanych przez menedżerów. Pomimo że nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania, zapewniającego sukces menedżera w każdej sytuacji, to jednak można wskazać pewne istotne w danych warunkach historyczno-gospodarczych rozwiązania.

Dlatego też celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wybrane cechy, kompetencje oraz sposoby działania menedżera istotne i pożądane z punktu widzenia wyzwań, przed jakimi stają osoby pragnące sprawnie zarządzać współczesnymi organizacjami.



## 2. Wyzwania dla współczesnego menedżera

Warunki, w jakich przyszło funkcjonować współczesnemu menedżerowi, to czasy kryzysu ekonomicznego. Trudna sytuacja wielu gospodarek europejskich i światowych, niepewność otoczenia skutkują atmosferą strachu i czarnowidztwa, na co nakłada się dodatkowo kryzys społeczny i wartości. Dotychczasowe normy, obowiązujące schematy działania przestały być pożądane i skuteczne. Zjawisko to jest także po części związane z występowaniem w organizacji ludzi wywodzących się z różnych pokoleń. Zwłaszcza wstępowanie w szeregi organizacji coraz liczniejszej grupy osób z pokolenia Y, z odmiennym systemem wartości oraz stosunkiem do pracy, powoduje, że zarządzający muszą zmienić swoje sposoby oddziaływania na pracowników.

Oprócz różnic wynikających z wieku pracownika, duże wyzwanie stanowi także działanie w środowisku przenikania się kultur. Praca z ludźmi wywodzącymi się z odrębnych kręgów kulturowych implikuje odmienne spojrzenie na kwestie komunikacji, postrzegania czasu, kwestie związane z władzą itp. W konsekwencji prowadzi to do wytworzenia się swoistych paradoksów w pracy menedżera [Fisher-Yoshida, Geller 2008, s. 48-49]:

- paradoksu poznania,
- paradoksu zogniskowania działań,
- paradoksu komunikacji,
- paradoksu działania,
- paradoksu reakcji.

Paradoks poznania polega na tym, że pracując w środowisku zróżnicowanym kulturowo, menedżer musi respektować wzorce wywodzące się z kultury zarówno jego własnej, jak i z obcej. Nierzadko sprzeczne ze sobą schematy zachowań powodują, że obcując z odmiennymi normami i wartościami, menedżer powinien niejako oduczyć się tego, co zostało mu wpojone w procesach socjalizacji. Posiadana wiedza, zdobyta w rodzimej kulturze na temat zarówno pożądanych, jak i negatywnych zachowań, może okazać się nie tylko niepomocna w kontaktach z obcokrajowcami, lecz wręcz szkodliwa. Kolejna kwestia dotyczy zogniskowania działań i rozbieżności pomiędzy stylem nastawionym na indywidualizm a preferowaniem kolektywizmu. Paradoks komunikacji uwypukla się w problemach z właściwym odebraniem komunikatów wyrażonych w sposób bezpośredni przez osoby z kultur wysokokontekstowych, nauczone komunikacji pośredniej, i odwrotnie. Następny paradoks dotyczy różnic pomiędzy dwoma podejściami do wykonywania i przekazywania zadań. W jednej kulturze pracownicy wymagają partycypacji w podejmowaniu decyzji, obszernego tłumaczenia, wyjaśniania oraz konsultacji. W innej z kolei oczekują konkretnych poleceń za strony kierownika, a wszelkie próby uzgodnień powodują utratę autorytetu menedżera. Ostatni paradoks związany jest z odmiennym postrzeganiem czasu. Dotyczy różnego podejścia do punktualności, stosunku do przeszłości, terażniejszości i przyszłości [Winkler 2011, s. 180].

Współcześnie następuje również wzrost zainteresowania duchowością przez organizacje, co jest spowodowane kilkoma czynnikami. W obecnych niepewnych czasach podwładni i zarządzający poczucia bezpieczeństwa i sensu zaczynają szukać w sferze duchowej. Ponadto firmy borykające się nierzadko z problemami finansowymi, motywując pracowników, odwołują się do wyższych poziomów piramidy Masłowa, takich jak samorealizacja. Rozczarowanie światem materialnym, ciągły pośpiech i duży stres spowodowały zainteresowanie różnymi technikami wywodzącymi się z filozofii i religii Wschodu [Izak 2008, s. 228]. Dlatego też pracownicy, szukając równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, pragnący rozwijać wszystkie sfery swojego człowieczeństwa, wymagają od menedżerów ustosunkowania się do spraw związanych z duchowością, etyką zarówno na poziomie wewnętrznym, jak i w relacji z otoczeniem.

### 3. Cechy, postawy i kompetencje menedżera

W związku z licznymi wyzwaniami, przed jakimi staje współczesny menedżer, listę licznych cech, umiejętności czy postaw wielokrotnie wymienianych w literaturze (takich jak np. odporność na stres, asertywność, umiejętność podejmowania decyzji, elastyczność) warto dodatkowo uzupełnić o:

- autorytet menedżerski,
- wysoką jakość pracy i kompetentność,
- nastawienie na współpracę,
- działanie zgodne z wizją, kreatywność,
- stworzenie wśród pracowników meaningu (nadanie sensu i znaczenia wykonywanej pracy, znalezienie w niej wyższych celów),
- umiejętność dostrzeżenia specyficznych, indywidualnych cech u pracowników oraz wykorzystanie ich mocnych stron [Haninborch-Buhaj 2009, s. 501-502].

Ponadto współczesny menedżer działający w środowisku globalnego biznesu powinien także uczyć się o innych kulturach, podejściach do robienia biznesu, gustach, trendach oraz perspektywach, z punktu widzenia których rozpatruje się różne problemy. Ponadto istotne jest posiadanie umiejętności pracy z ludźmi w środowisku międzykulturowym oraz bycie zdolnym do życia w innej, obcej kulturze. Należy także wiedzieć, jak współdziałać z osobami wywodzącymi się z innych kultur na równych warunkach [Johnson i in. 2006, s. 527].

W obecnych czasach, działając w środowisku zróżnicowanym kulturowo oraz w czasach kryzysu, jeszcze bardziej niż kiedyś istotna jest inteligencja emocjonalna. „Współczynnik inteligencji i umiejętności techniczne są ważne, ale inteligencja emocjonalna (EQ) to warunek sine qua non” [Goleman 2004, s. 8]. Składa się ona z pięciu podstawowych komponentów: samoświadomości, samokontroli, motywacji, empatii i umiejętności społecznych. Samoświadomość polega na umiejętności rozpoznawania własnych emocji, nastrojów, rozumieniu, co je spowodowało i jak będą oddziaływać na innych ludzi. Samoświadomość wiąże się z wiarą w siebie i re-

alną oceną samego siebie. Samokontrola to natomiast zdolność zapanowania nad targającymi człowieka uczuciami, impulsami, nastrojami. To niepodejmowanie decyzji czy niewyrażanie opinii i sądów pod wpływem emocji. Rozumienie i panowanie nad własnymi stanami emocjonalnymi przyczynia się do lepszego zrozumienia innych osób – czyli do empatii. Kolejny komponent inteligencji emocjonalnej to motywacja objawiająca się entuzjazmem do wykonywanej pracy oraz wytrwałością w realizacji celów. Ostatni z elementów to umiejętności społeczne, rozumiane jako zdolność nawiązywania relacji z innymi ludźmi, znajdowanie płaszczyzny porozumienia. To także skłonienie ludzi do realizacji własnej wizji i podążania w danym kierunku. Inteligencji emocjonalnej dużo trudniej jest się nauczyć niż poprawić określone umiejętności techniczne czy zwiększyć poziom IQ. Ucząc się EQ, nie można odwoływać się do analitycznego i logicznego myślenia. Na układ limbiczny, który kieruje emocjami, najlepiej oddziałuje się przez motywację, informację zwrotną i intensywne ćwiczenia [Goleman 2004, s. 8-29].

Kolejną kwestią, jaką menedżer musi wziąć pod uwagę, zarządzając we współczesnej organizacji, jest duchowość. W niektórych organizacjach pracownicy poddawani są programom duchowego rozwoju kadry (Spiritual Management Development). Duchowości nie utożsamia się z żadną konkretną religią. Odwołuje się ona do nadprzyrodzonej siły wyższej, mającej wpływ na ludzkie działania i losy. Powiązana jest z takimi cechami, jak transcendentność, niematerialność, wykraczanie poza biologiczne, społeczne i psychologiczne aspekty życia ludzkiego. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania uważa, że człowiek przychodzi do danego przedsiębiorstwa nie tylko ze swoją wiedzą, umiejętnościami, ale także z całą sferą duchową. W związku z tym zaniedbania w omawianej kwestii mogą stanowić niewykorzystanie tkwiącego potencjału. Ingerowanie organizacji w sprawy duchowe ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Propagatorzy paradygmatu duchowości w biznesie wskazują na korzyści związane ze zwiększeniem kreatywności i zaangażowania pracowników oraz identyfikacją z firmą. Krytycy z kolei podważają moralność takich działań, wskazując na wykorzystywanie duchowości do zwiększania władzy nad pracownikiem w życiu zarówno zawodowym, jak i prywatnym. Wskazują na możliwość psychicznej manipulacji i nadmiernego kontrolowania komunikacji wśród pracowników [Izak 2008, s. 119-235; Strużyna, Słota 2009, s. 162-163]. Menedżer sam musi zdecydować, jakie stanowisko zajmie w omawianej kwestii. Jednak nie może pozostać wobec tego problemu obojętny.

Ze względu na spłaszczanie struktur, dużą rozpiętość kierowania, zarządzanie osobami znajdującymi się niekiedy w różnych krajach, telepracę i inne rozwiązania, których skutkiem jest rzadki kontakt przełożonego z podwładnym, zmienia się rola menedżera. Często nie może on (a wręcz nie powinien) ściśle nadzorować pracy czy wydawać szczegółowych instrukcji. Dlatego też kierownicy powinni nie tylko dbać o rozwój własnych cech przywódczych, lecz również pomóc podwładnym w osiągnięciu samoprzywództwa, które „nakierowane jest na rozwój pracowników, jako samonapędzających się jednostek, potrafiących umiejętnie zarządzać sobą, swoją

karierą i relacjami z przełożonymi, przy wykorzystaniu języka i narzędzi koncepcji samoprzywództwa” [Zimnowłocka-Łożyk 2011, s. 288]. Ważną umiejętnością samoprzywódcy jest pokonywanie przeszkód mentalnych, będących wynikiem byłych doświadczeń, które mogą negatywnie wpłynąć na obecne i przyszłe działania danej osoby. Specyficzne jest także tutaj podejście do władzy. Uważa się, że każdy pracownik dysponuje jakąś władzą, ważne jest natomiast, aby ją zidentyfikować i pielęgnować. Samoprzywództwo zakłada także współpracę z osobami różnych szczebli na rzecz sukcesu organizacji. Pracownik potrafi sam dokonać diagnozy, na jakim etapie jest realizacja danego zadania i celu, i poprosić o niezbędne wskazówki [Zimnowłocka-Łożyk 2011, s. 287-290]. Rozwój samoprzywództwa jest szczególnie istotny u osób pochodzących z tzw. generacji Y. Pokolenie to, mając duży problem z zaakceptowaniem autorytetów formalnych, bardzo sobie ceni niezależność i własny rozwój.

Wymienione powyżej cechy, postawy i umiejętności składają się na kompetencje. Wśród podstawowych kompetencji, jakie powinien posiadać menedżer, wyróżnia się [Delamare Le Deist, Winterton 2005, s.40]:

- kompetencje kognitywne,
- kompetencje funkcjonalne,
- kompetencje społeczne,
- metakompetencje.

W ramach kompetencji kognitywnych wskazuje się dociekliwość poznawczą, zdolność postrzegania i interpretowania świata, otwartość, innowacyjność i kreatywność. Kompetencje funkcjonalne związane są z realizacją zadań i umiejętnościami dotyczącymi konkretnego obszaru działalności. Kolejne kompetencje (społeczne) skupiają się na relacjach z innymi ludźmi. Metakompetencje polegają na radzeniu sobie w warunkach niepewności, podejściu refleksyjnym i pragnieniu uczenia się przez całe życie [Korc 2010, s. 183-184].

Jednak, aby można było mówić o sprawnym działaniu menedżera, posiadane cechy, postawy, sposoby realizacji zadań powinny przyczyniać się do rozwoju firmy. W przypadku kompetencji chodzi bowiem o synergę elementów, polegającą na zintegrowanym wykorzystaniu wiedzy, umiejętności, cech osobowości i zdolności, z zamiarem realizacji celów przedsiębiorstwa i wykonania misji [Ziębicki 2006, s. 568]. Należy je traktować jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje określone wyniki” [Korc 2010, s. 180] Dlatego też same umiejętności czy cechy nie stanowią jeszcze kompetencji, muszą być one odpowiednio wykorzystane dla dobra przedsiębiorstwa.

#### **4. Uwarunkowania sukcesu menedżera w czasie kryzysu**

W obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej warto zastanowić się, jakie cechy powinien posiadać menedżer w trakcie kryzysu. Zgodnie z sytuacyjnym podejściem do

zarządzania nie ma jednej skutecznej recepty dotyczącej zarządzania w trudnych czasach. Według teorii ścieżki do celu House'a, podjęte działania powinny uwzględniać za każdym razem specyficzność danej sytuacji, a podstawowe zadanie menedżerów polega na usuwaniu przeszkód, które mogłyby udaremnić pracownikom osiągnięcie ich celów. Według omawianej teorii, ważna jest jawna lub ukryta wymiana pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, budowanie transakcyjnej relacji, dotyczącej wymiany wskazówek i wsparcia [Avery 2009, s. 111]. Podejście to ma m.in. służyć zauważeniu i nielekceważeniu pojawiających się symptomów zbliżającego się kryzysu. Badania pokazują, że menedżerowie często przyjmują postawę zaprzeczenia wobec pojawiających się faktów, uważając, że kryzys nie dotknie ich firm. Kolejny mechanizm to odrzucenie, kiedy menedżerowie zdają sobie sprawę, że kryzys się pojawi, ale uważają, że jego oddziaływanie na organizację będzie minimalne. Inne postawy wyróżnione w badaniu to megalomania i idealizacja. W tych przypadkach zakłada się, że siła i wielkość firmy ochroni ją przed kryzysem, który nie dotyka dobrze zarządzanych firm. Nierzadko stosuje się tzw. fragmentaryzację, wedle której panuje przekonanie, że jeżeli poszczególne części przedsiębiorstwa są niezależne, to organizację nic złego nie spotka. Często także w momencie pojawienia się kryzysu winnych szuka się poza przedsiębiorstwem, przyjmując postawę tzw. projekcji [Mitroff 2011, s. 47; Walecka 2012, s. 159]. Zarówno zbyt optymistyczne podejście i niedostrzeżenie niebezpieczeństw, jak i koncentracja tylko na zagrożeniach i wizjach porażki są bardzo niekorzystne dla organizacji. Dlatego identyfikacja zagrożeń oraz właściwe poinformowanie pracowników o niebezpieczeństwach i skutkach, jakie mogą mieć one dla organizacji, stanowią kluczową kwestię. Właściwe oznacza tutaj adekwatność do sytuacji, z uwzględnieniem zarówno negatywnych, jak i pozytywnych stron. Po wpływie pesymistycznych opracowań naukowych, jak i doniesień medialnych dotyczących kryzysu menedżerowie nierzadko tworzą klimat strachu i niepewności. Podejmują decyzje, kierując się paniką, przewidując spełnienie się najgorszych scenariuszy, co często znacznie zmniejsza skuteczność zarządzania i jakość pracy.

Należy pamiętać, że emocje jednej osoby (zwłaszcza menedżera) często w znaczący sposób wpływają na emocje innych osób. Ponieważ pętla limbiczno-przedczołowa człowieka (odpowiedzialna za powstawanie emocji i reagowanie na emocje) nie ulega samoregulacji, emocje danej osoby w znacznym stopniu pozostają w związku z emocjami innych ludzi. Pod wpływem kontaktu z drugim człowiekiem zmianie mogą ulec układ immunologiczny, rytm serca, poziom hormonów itd. Zwłaszcza emocje negatywne bardzo szybko rozprzestrzeniają się wśród ludzi. Dlatego też menedżer, będąc osobą w szczególności wpływającą na pracowników w organizacji, powinien zwracać szczególną uwagę na to, w jaki sposób przekazuje dane informacje. Budowanie atmosfery nadmiernego lęku i strachu, ciągłego napięcia w dłuższym okresie znacznie obniża zdolności intelektualne i fizyczne pracowników, powodując spadek wydajności, a tym samym zysków przedsiębiorstwa [Wiśniewska-Szałek 2004, s. 108-109].

W związku z tym następuje wzrost znaczenia zarządzania opartego na pozytywnym paradygmacie organizacji, stworzonym przez grupę uczonych związanych z Center for Positive Organizational Scholarship [Cameron i in. 2003]. Pozytywnym potencjałem organizacji (PPO) nazywa się różnego rodzaju układy, stany i poziomy zasobów, które wyzwalając pozytywny klimat i kulturę organizacyjną, przyczyniają się do prorozwojowych (pozytywnych) zachowań pracowników. U podstaw opisywanego modelu leży założenie, że w każdej organizacji możliwe jest stworzenie pozytywnego klimatu i kultury organizacyjnej. Łańcuch przyczynowo-skutkowy przebiega od zasobów organizacji poprzez kulturę organizacyjną do wyników (gdzie kultura organizacyjna i klimat zostają wydzielone z zasobów organizacyjnych). Zgodnie z omawianym paradygmatem źródła sukcesu organizacji upatruje się w pozytywnych zjawiskach występujących w organizacji, takich jak np. procesy twórcze, przeżywanie pozytywnych stanów emocjonalnych [Glińska-Neweś 2000, s. 276-277].

## **5. Tworzenie własnego wizerunku przez menedżera jako warunek sprawnego zarządzania**

W dzisiejszych czasach nie wystarczy być dobrym menedżerem. Trzeba się jeszcze umieć „wypromować i sprzedać” Ważne jest nie tylko to, jaki dany menedżer jest naprawdę, ale przede wszystkim, jak postrzegają go inni. Dlatego też tak istotne jest odpowiednie, systematyczne kreowanie własnego wizerunku. Warto tutaj wykorzystać technikę transferu, technikę benefitu oraz technikę penetracji. Technika transferu polega na uczeniu się od innych menedżerów, znalezieniu osoby, której sposób zarządzania dany menedżer chciałby naśladować. Technika benefitu związana jest z podjęciem dodatkowych działań w celu jeszcze lepszego wykonania zadania. Włożony wysiłek, dopracowanie wszystkiego w najmniejszych szczegółach, odpowiednia prezentacja własnych pomysłów mają służyć ukazaniu dużych kompetencji menedżera oraz podkreśleniu jego przewagi nad innymi. Technika penetracji polega na dokładnym uświadomieniu sobie przez menedżera posiadanych cech, sposobów reakcji, a następnie podjęciu działań, aby inne osoby w organizacji zdawały sobie sprawę z zalet i umiejętności posiadanych przez menedżera. Autopromocja jednak, żeby nie odniosła skutku odwrotnego do zamierzonego, musi być przeprowadzana z umiarem i z dużym wyczuciem [Kiełtyka 2003, s. 431].

Z kwestią budowy wizerunku związane jest także kreowanie własnej marki. „Tworzenie osobistej marki polega na odsłonięciu swojej prawdziwej, wyjątkowej twarzy i zaprezentowaniu jej światu” [Schawbel 2012]. Na początku warto sformułować tzw. „brand mantra”, która będzie sercem i duszą marki menedżera. Mantra powinna stanowić proste zdanie odnoszące się do tego, kim dana osoba jest i co chce ofiarować innym. Powinna być prosta i łatwa do zapamiętania. Najpierw trzeba zacząć od siebie, wypisania swoich cech. Istotne jest także zastanowienie się, do kogo kierując swoją markę, kto jest jej głównym odbiorcą [Marss 2012]. Osobistą markę



tworzy się zarówno w realu, jak i *on-line*. Portale społecznościowe, fora dyskusyjne stwarzają dobrą okazję do odpowiedniego zaprezentowania, ale też mogą być źródłem utraty autorytetu czy kompromitacji menedżera. Dlatego też jest szczególnie istotne, aby zamieszczane opisy, komentarze czy zdjęcia były przemyślane i służyły utrwalaniu właściwego wizerunku. Tworząc osobistą markę, należy pamiętać, że podstawową jej cechą jest autentyczność. Nie można przedstawiać cech i osiągnięć, których się rzeczywiście nie posiada, czy zachowywać się w sposób niezgodny z własnym charakterem i temperamentem. Po pewnym czasie prawda zostanie odkryta, a wizerunek bardzo ucierpi. Tworzenie omawianej marki nie polega na udawaniu przez menedżera osoby, którą nie jest, lecz na ukazaniu współpracownikom, klientom, przełożonym tych cech, hobby czy zachowań, które skuteczniej pomogą mu zrealizować zamierzone cele.

## 6. Zakończenie

Ograniczone rozmiary artykułu nie pozwalają na opisanie wszystkich niezbędnych w pracy menedżera cech i umiejętności. Dlatego też skupiono się na kilku aspektach, szczególnie istotnych we współczesnym zarządzaniu. Choć wybór zagadnień może wydać się dość arbitralny, to jednak biorąc pod uwagę wyzwania, jakie niosą ze sobą obecne czasy, wydaje się on w znacznym stopniu uzasadniony. Bowiem aby „sprostać wyzwaniom XXI wieku, nie wystarczy fachowość i skuteczne metody pracy oraz wypróbowane strategie sukcesu. Wiek ten wymaga szczególnych [działań]. Maksymalnego wysiłku intelektualnego, emocjonalnego od tych, którzy chcą skutecznie radzić sobie ze sobą i umiejętnie zarządzać innymi” [Tracy 2002, s. 20].

## Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003
- Delamare Le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, “Human Resource Development International”, t. 8 nr 1/2005.
- Fisher-Yoshida B., Geller K., *Developing transnational leaders: five paradoxes for success*, “Industrial and Commercial Training” 2008, vol. 40, no.1, p. 42-50.
- Glińska-Nęweś A., *Kształtowanie pozytywnych relacji w zespołach pracowniczych*, „Organizacja i Kierowanie. Organization and Management” 2012, nr 1.
- Goleman D., *Co czyni Cię przywódcą? Atrybuty przywódcy*, “Harvard Business Review”, Helion 2006.
- Haninborch-Buhaj M., *Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym*, [w:] M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Izak M., *Duchowość w organizacji*, [w:] M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- Johnson J.P., Lenartowicz T., Apud, S., *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, "Journal of International Business Studies" 2006, vol. 37, no. 4.
- Kiełtyka L., *Kreowanie sylwetki menedżera przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] J. Skalik, *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Korcz I., *Kompetentne zarządzanie i przywództwo w wielokulturowej Europie*, [w:] R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2010.
- Mitroff I.I., *Managing Crises Before They Happen*, American Management Association, New York 2011.
- Schawbel D., *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki 2012*.
- Strużyna J., Słota K., *Duchowy wymiar zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Tracy B., Scheelen F., *Osobowość lidera*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Marrs M., *The First Step to Building Your Personal Brand*, www.forbes.com.
- Walecka A., *Postawa menedżera w sytuacji kryzysu – studium przypadku mikroprzedsiębiorstwa*, [w:] P. Wachowiak, *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Winkler R., *Effective leadership: what kind of skills and competencies should a cross-culture leader possess?*, "Journal of Intercultural Management" 2011, vol. 3, no. 2.
- Wiśniewska-Szałek A., *Inteligencja emocjonalna w przywództwie*, [w:] J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskawska (red.), *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania. Management Forum 2020*, Szczecin-Międzyzdroje 2004.
- Zimnowłocka-Łożyk E., *Samoprzywództwo jako cecha charakterystyczna generacji Y – kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji*, [w:] J. Rybicki, T. Dryl (red.), *Strategie sukcesu organizacji*, Sopot, nr 4/3/2011.
- Ziębicki B., *Trudności we wdrażaniu systemów zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.

## PERSONAL AND COMPETENCE DETERMINANTS OF EFFICIENCY OF THE MODERN MANAGER

**Summary:** The paper concerns the selected determinants of success of the modern manager. After the presentation of the challenges faced by managers in modern times, the features and competences of manager have been focused on. Then the determinants of manager success in times of crisis have been described. The article ends with reflections on the need to create their own image of the managers, as requirement of modern, efficient management.

**Keywords:** modern manager, managing at turbulent times, manager image, features and competence of the manager.