

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

NOWE WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW NA PODSTAWIE OPINII PRACOWNIKÓW WYBRANYCH ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, musi nastawić się na częste zmiany: na tworzenie nowych produktów, usług, rynków, wreszcie na zmiany organizacyjne i strukturalne, usprawniające działanie organizacji, pozwalające lepiej wykorzystać jej potencjał. Obserwując przenikanie istoty HR do wszystkich innych obszarów zarządzania, takich jak marketing, sprzedaż, produkcja czy nawet finanse, oraz śledząc trendy praktyki zarządzania biznesem, można by zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie potencjałem ludzkim jest obecnie dziedziną najmodniejszą i najszybciej się rozwijającą.

Nie można już traktować zarządzania personelem jedynie jako administracji kadrowej. Jest to obszar znacznie bardziej złożony, pełniący znacznie więcej funkcji w organizacji. Równolegle do ciągłego przekształcania się i rozwoju tradycyjnych funkcji, również i w tym obszarze dokonuje się wiele zmian.

W dobie globalizacji i wielkich międzynarodowych koncernów niezwykle ważne staje się znalezienie wspólnego mianownika dla często bardzo odmiennych systemów wartości i przyzwyczajeń, nawet wobec animozji o charakterze nacjonalistycznym. Również tu rola działu personalnego ma w organizacji wymiar strategiczny, ponieważ jego zadaniem staje się tworzenie pomostu międzykulturowego.

Rolą nowoczesnego działu personalnego jest stworzenie nowej, optymalnej i zgodnej z założonymi celami strategicznymi kultury organizacji. Powstaje ona na bazie wewnętrznych relacji i atmosfery wynikającej ze specyfiki sytuacji rynkowej danej firmy. Nieprzewidywalne, burzliwe otoczenie, w jakim funkcjonuje współczesna organizacja, coraz bardziej wymagający i świadomi swej wartości pracownicy stanowią przyczynę diametralnych zmian w sposobie podejścia do zarządzania organizacją i przewodzenia ludziom.

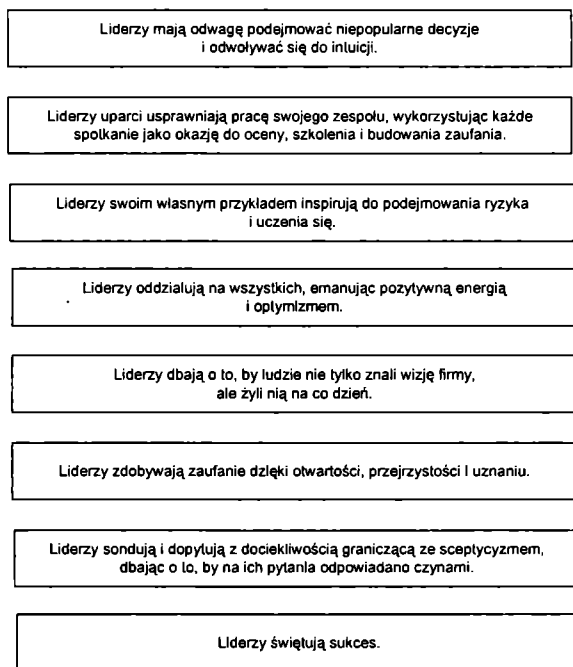
Amerykański socjolog J. Burnham twierdził, iż rozwój społeczeństwa zmierza w kierunku społeczeństwa kierowników (menedżerów), mających stworzyć nową

klasę rządzącą wszystkimi sferami życia („rewolucja menedżerska”). „Organizacje potrzebują do sprawnego funkcjonowania wielu menedżerów o różnych specjalnościach, różnym wykształceniu i doświadczeniu. Wszyscy powinni być jednak efektywni” [Penc 2001, s. 66, 77].

2. Lider organizacji, jego cechy i zachowania

Istnieje wiele teorii na temat skutecznego działania i cech, jakie powinna mieć osoba, która zarządza ludźmi w organizacji. Wizerunek i obowiązki menedżera, podobnie jak teorie dotyczące zarządzania, zmieniają się z biegiem czasu.

Efektywność pracy menedżerów zależy od wielu czynników. Należą do nich m.in.: osobowość, wiedza, potencjał, talent i kompetencje, styl kierowania oraz temperament czy charyzma. Nie bez znaczenia dla skuteczności kierowania są również czynniki zewnętrzne: otoczenie, rynek, kultura organizacyjna firmy, konkurencja oraz sama filozofia realizacji funkcji personalnej w organizacji.



Rys. 1. Zachowania liderów współczesnej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Welsch, Welsch 2005].

Jack Welsch, wybitny amerykański menedżer, wskazuje na istotne cechy i zachowania współczesnych liderów w procesie kształtowania efektywnych struktur, sprzyjających osiągnięciu sukcesu całej organizacji (rys. 1), wskazuje również na kilka zasad, którymi powinni kierować się współcześni menedżerowie, stawiający na efektywność swoich zespołów [Welsch, Welsch 2005, s. 85-96]:

Zasada pierwsza – należy oceniać, dbając o to, by odpowiedni ludzie znajdowali się na odpowiednich stanowiskach, wspierając i promując tych właściwych, a usuwając tych, którzy się nie nadają do danej pracy; należy szkolić, konstruktywnie krytykując i pomagając ludziom osiągać lepsze wyniki, należy również rozbudzać poczucie pewności siebie, zachęcając, okazując troskę i uznanie – pewność siebie dostarcza energii i dodaje ludziom odwagi, by przekraczać granice, podejmować ryzyko i osiągać wyniki, o jakich nawet nie marzą; to siła napędowa zespołów ukierunkowanych na zwycięstwo.

Zasada druga – należy nieustannie mówić o wizji firmy, niemal do znudzenia, gdyż zawsze może to być dla kogoś nowe.

Zasada trzecia – należy зараżać entuzjazmem. Energiczny menedżer, który przez cały dzień pracy jest pozytywnie nastawiony, będzie kierował zespołem lub firmą pełną energicznych ludzi o pozytywnym nastawieniu.

Zasada czwarta – liderzy cieszą się zaufaniem wtedy, gdy są szczerzy, otwarci i dotrzymują słowa. Liderzy zdobywają też zaufanie, okazując uznanie tym, którzy na to zasługują. Bycie liderem to branie odpowiedzialności za to, by wydobywać z ludzi to, co w nich najlepsze.

Zasada piąta – nie zostaje się liderem po to, by zwyciężyć w konkursie popularności. Zostaje się liderem po to, aby kierować.

Zasada szósta – praca lidera polega na zadawaniu pytań. W czasie każdej rozmowy powinien wtrącać swoje: „A co, jeśli?“, „A dlaczego by nie?“, „Jak to możliwe?“. Pytań nigdy za wiele. Pytania wywołują dyskusję i prowadzą do działania.

Zasada siódma – jeżeli lider chce, aby pracownicy chętnie eksperymentowali i pogłębiali swoją wiedzę, musi być dla nich przykładem. O błędach należy mówić otwarcie, w sposób konstruktywny, nie jako o zagrożeniu, ale raczej o wyzwaniu do lepszej pracy.

Zasada ósma – należy wychwytywać momenty, kiedy osiągnięte są sukcesy, i komentować je jako doniosłe wydarzenia. Jeśli lider tego nie robi, nikt inny tego nie uczyni. Docenianie sukcesów to ważne źródło motywacji pracowników.

Zarządzanie oraz wytyczanie kierunków i celów przedsiębiorstwa, należące do zadań liderów, muszą być zatem oparte na umiejętności tworzenia wizji przyszłych zdarzeń, na przewidywaniu zmian na rynku i na odpowiednim poziomie kompetencji. W organizacjach uczących się lider staje się główną siłą sprawczą, ma świadomość, że od jego wiedzy, posunięć i decyzji zależy przetrwanie i rozwój organizacji.

Nie ma gotowej recepty na bycie skutecznym, ale ważna jest ciągła analiza potrzeb pracowniczych w zakresie zachowań organizacyjnych determinujących sukces oraz uświadamianie liderom istotnych cech, które czynią ich skutecznymi w opinii pracowników.

3. Cechy i zachowania liderów w opinii pracowników. Wyzwania dla kadry menedżerskiej

Badania¹ analizujące postawy i zachowania polskich menedżerów w opinii ich podwładnych oraz wskazujące na preferencje co do cech liderów wykazały, iż pracownicy oceniają swoich przełożonych w większości jako dbających o dobro własne i firmy, obowiązkowych, otwartych, wykształconych, komunikatywnych oraz wzbudzających zaufanie i pewnych siebie. Według ankietowanych, liderzy lubią „rządzić i rozkazywać”, dominować, jak również preferują w większym stopniu styl autokratyczny niż demokratyczny.

Istotne zdaje się, że menedżerowie oceniani przez badanych wzbudzają zaufanie (trzeci co do ważności wskazany czynnik, określający zachowania przełożonych), a jest ono jednym z głównych warunków zaistnienia jakiegokolwiek współpracy i dążenia do osiągania celów organizacji. Obawy natomiast wzbudza niski odsetek menedżerów skłonnych do ryzyka, delegujących uprawnienia, twórczych, empatycznych i motywujących pracowników (mniej niż 10% wskazań).

Zadowolająca jest opinia pracowników, którzy w większości (ponad 60% wskazań) oceniają przełożonych jako konkretnych, bezpośrednich i wyjaśniających zakres odpowiedzialności. Stosunkowo niewielka liczba kierowników (ok. 10% wskazań) stosuje końcową kontrolę, większość preferuje bieżącą obserwację pracowników, umożliwiającą ingerowanie w realizację wykonywanych zadań. Można tu przytoczyć wyniki innych badań dotyczących zmian w systemach kontrolowania polskich przedsiębiorstw – przedstawiają one największy udział kontroli bieżącej (ponad 90% wszystkich stosowanych rodzajów controllingu). Autorzy badań stwierdzają, iż „potencjał możliwości tkwiący w kontroli końcowej i samokontroli w znaczącym stopniu zostaje niewykorzystany” [Cyfert, Kraśniak, Kozakiewicz 2006, s. 13], istnieje bowiem ryzyko, że niewykorzystanie wniosków płynących z kontroli końcowej oraz w niewłaściwy sposób rozliczania pracowników z wykonywanych poleceń, mogą negatywnie wpłynąć na proces uczenia się organizacji, a także na stopień osiągania celów.

Jednym z głównych zadań menedżera-przywódcy jest zachęcanie podwładnych do działania, samodoskonalenia, do gromadzenia wiedzy i do aktywności w pracy. Z badań wynika, iż poprzez stosowanie różnego rodzaju bodźców kierownicy w analizowanych organizacjach stwarzają atmosferę sprzyjającą aktywności i zwiększaniu wydajności podwładnych. Nieznaczną część pracowników (ok. 10%) nie czuje się motywowana przez przełożonego, co może się negatywnie odbić na osiąganiu celów organizacji, jak również przyczynić się do zastoju w danej jednostce.

Przełamanie pewnych stereotypów myślowych oraz wyzbycie się podejrzliwości w stosunku do ludzi, z którymi się współpracuje, stanowi jedno z wyzwań

¹ Badania przeprowadzono w roku 2006, przystąpiło do nich 7 firm, świadczących usługi turystyczne na terenie Kotliny Kłodzkiej. Badani to osoby ze stażem pracy od 5 do 10 lat, większość z wykształceniem wyższym, 80% to kobiety. Badania przeprowadzono na potrzeby pracy magisterskiej Marty Luks, pt: *Model idealnego menedżera w świetle opinii pracowników wybranych organizacji turystycznych na terenie Kotliny Kłodzkiej* [2007].

stawianych przed współczesnym menedżerem. Ankietowani uznali w większości, że ich przełożeni raczej są nastawieni optymistycznie i ufnie (92% wskazań) niż bojaźliwie i wrogo. Optyzm menedżera wyzwala entuzjazm i zapał wśród podwładnych, którzy obserwując postawę kierownika, mogą zacząć odwzajemniać pozytywne uczucia na zasadzie sprzężenia zwrotnego, dzięki czemu może on uzyskać ich przychylność, a także zaufanie.

Jednym z ważnych zadań przełożonych jest mobilizowanie pracowników do pracy poprzez stosowanie różnego rodzaju bodźców oraz wzbudzanie w nich chęci do działania i osiągania sukcesów. Istotne może się zatem okazać racjonalne nagradzanie postępów. Większość menedżerów badanych organizacji nie nagradza postępów pracowników. Taką opinię prezentuje ponad 70% ankietowanych.

Badania zatem pozwoliły zarejestrować poważną rozbieżność, gdyż przełożeni mobilizują podwładnych do pracy, jednak nie nagradzają jej efektów. Może to stanowić poważny problem, gdyż pracownicy powinni czuć, że mają bezpośredni wpływ na osiągnięcia organizacji, że od ich wkładu i zaangażowania zależy stopień z realizowania podjętych zadań.

Większa część menedżerów, w opinii pracowników, sprawiedliwie ocenia swoich podwładnych, jednakże ok. 40% badanych jest odmiennego zdania. Może mieć to związek z poprzednim zagadnieniem, dotyczącym nagradzania pracowników.

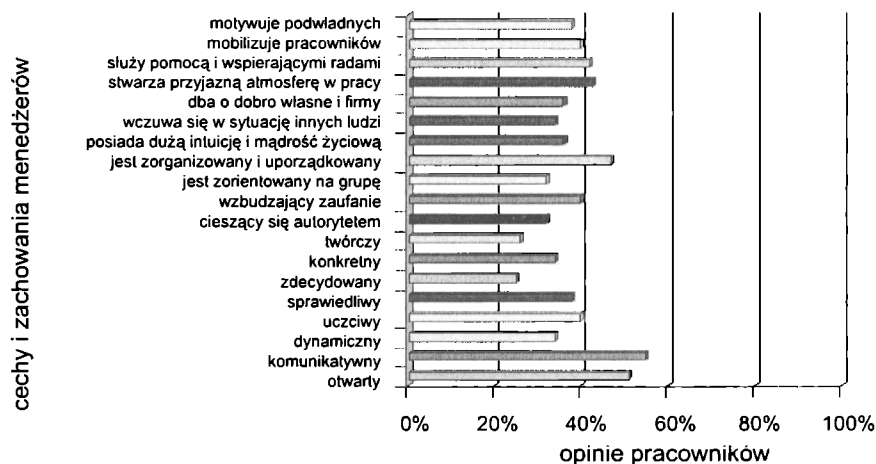
Zdaniem respondentów, menedżerowie w zakresie realizowanych obowiązków postępują raczej etycznie i moralnie (67% wskazań). W większości (74% wskazań) reagują na konflikty wśród pracowników.

By autorytet formalny, wynikający z władzy, przekształcił się w autorytet rzeczywisty, musi być akceptowany przez pracowników. Przełożony powinien wykazać się odpowiednim podejściem do podwładnych, umiejętnością współpracy, powinien liczyć się z opiniami, zauważać emocje, sprawiedliwie oceniać wysiłki, inspirować, przewodzić, dostarczać wizji i motywacji do rozwoju. Pracownicy (ponad 60% badanych) nie dostrzegają tych wszystkich zachowań u menedżerów, stąd opinia, że ich przełożeni nie stanowią autorytetu. Samo słowo „autorytet” wzbudza niechęć wśród ludzi, a według wielu badaczy nastąpiła era „totalnego braku autorytetów”. Wskutek niezliczonych afer politycznych i niepożądanych zachowań nawet osoby piastujące poważne stanowiska w świetle opinii publicznej są przedstawiane jako niegodne zaufania, a czasem wręcz niemoralne.

Ankietowani w większości są przekonani o tym, że idealny menedżer-przywódca powinien być autorytetem dla podwładnych. Na rysunku 2 przedstawione zostały główne cechy i zachowania określające, zdaniem ankietowanych, idealnego menedżera-przywódcę.

Utworzony przez ankietowanych pracowników model idealnego menedżera odbiega nieco od rzeczywistego wizerunku ich przełożonego. Różnice uwidaczniają się w kwestii zarówno pożądanych i posiadanych cech przywódczych, jak i sposobu postępowania i postawy kierownika. Główne problemy, istotne z punktu widzenia przywództwa, wiążą się z nabywaniem następujących umiejętności: wzbudzania autorytetu, podejmowania ryzyka, wysłuchiwanie opinii podwładnych, wczuwania się w ich sytuację, a także rozpoznawania potrzeb pracowników,

skutecznego motywowania do angażowania się w wykonywane zadania oraz odpowiedniego do osiągnięć nagradzania postępów. Ankietowani uznają, że ich menedżerowie są zdecydowani i konkretni, ale jednocześnie powinni być innowacyjni, odważni i zorientowani na odkrywanie nowego, gdyż to warunkuje zdobycie przychylności grupy. Najniżej ocenioną cechą była kreatywność, którą wykazuje się niespełna 5% badanych liderów.



Rys. 2. Główne cechy i zachowania określające idealnego menedżera

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Luks 2007].

Przeanalizowana literatura oraz przeprowadzone badania empiryczne stanowią podstawę do stwierdzenia, iż problematyka cech przywódczych i roli menedżera w organizacji staje się istotnym czynnikiem, wpływającym na skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zauważyć należy, że odpowiedni rozwój kompetencji menedżerskich i unikatowe zdolności umożliwiają efektywne wykorzystanie zasobów firmy, takich jak kwalifikacje i wiedza kadr, oraz sprawniejszy przepływ informacji, co może stanowić o zdobyciu przewagi konkurencyjnej. Uwidaczniają się także nowe wyzwania stawiane przed menedżerami, takie jak tworzenie warunków do samorealizacji, zaspokajania indywidualnych potrzeb, odpowiedzialność za dokonywane wybory i zachowania. Istotne staje się etyczne zachowanie, wywołujące akceptację pracowników, profesjonalizm, wzbudzający ich chęć zdobywania wiedzy oraz umiejętne koordynowanie i integrowanie wysiłków grupy wokół wspólnych celów.

Jak twierdzi J. Welsch, „nie istnieje łatwy przepis na bycie liderem”; przywództwo jest wyzwaniem – to nieustanne poszukiwanie złotego środka, odpowiedzialność i presja.

Bywają liderzy skromni i zadufani. Bywają liderzy analityczni i bardziej żywiołowi. Niektórzy wobec swojego zespołu są twardzi, inni są bardziej opiekuńczy. Jednak najlepsi liderzy z pasją troszczą się o swoich ludzi – o ich rozwój i sukces. Są autentyczni, otwarci i szczerzy, pełni optymizmu i wiary w ludzi [Welsch, Welsch 2005, s. 81- 102].

Literatura

- Cyfert S., Kraśniak J., Kozakiewicz K., *Zmiany w systemach motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 3.
- Luks M., *Model idealnego menedżera w świetle opinii pracowników wybranych organizacji turystycznych na terenie Kotliny Kłodzkiej*, praca magisterska, AWF, Wrocław 2007.
- Penc J., *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000.
- Welsch J., Welsch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

THE NEW CHALLENGES FOR MANAGERS – BASED ON EMPLOYEE OPINION CONCERNING CHOSEN ECONOMIC ORGANIZATIONS

Summary

The article includes the results of a study on management challenges in the context of preferred features and efficient leaders behaviours, from the perspective of tourism industries employee. The author also emphasizes the role of leader behaviours.