

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA I UMIEJĘTNOŚCI KADRY KIEROWNICZEJ W OBLICZU SPOWOLNIENIA GOSPODARCZEGO

Streszczenie: Efektywne funkcjonowanie w warunkach wysokiej konkurencji i złożonego otoczenia stanowi ogromne wyzwanie, jakiemu muszą sprostać organizacje. Kryzys, który rozpoczął się pod koniec 2008 roku, spowodował, że wiele przedsiębiorstw działało w warunkach dużego ryzyka i niepewności, a kadra kierownicza przyjęła strategię przetrwania i powielala nieefektywne działania z przeszłości. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jaką postawę (rolę, umiejętności) powinno przyjąć kierownictwo w okresie zmian, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie całej organizacji. Rozważania prezentowane w opracowaniu mają charakter teoretyczno-empiryczny, w głównej mierze bazują na literaturze z obszaru zarządzania oraz na przeprowadzonych badaniach empirycznych.

Słowa kluczowe: kadra kierownicza, kryzys gospodarczy, role i umiejętności kierownicze.

1. Wstęp

Równowaga w organizacji jest stanem najbardziej pożądanym. Jak podaje Cz. Sikorski, przedsiębiorstwo pozostające w stanie równowagi zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej jest najbardziej sprawne. Zatem zadaniem kierownika jest sprostanie nadchodzącym zmianom i przywracanie równowagi, z której organizacja została wytrącona na skutek czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Utrzymywanie bądź przywracanie równowagi w układzie organizacja–otoczenie polega na zapewnieniu odpowiednich zasileń, które pozwolą organizacji przetrwać. Utrzymywanie równowagi wewnętrznej polega na współdziałaniu różnych elementów organizacji, które zapewniają efektywne jej funkcjonowanie. Racjonalny model równowagi organizacyjnej możliwy jest jednak w warunkach małej dynamiki otoczenia. Żyjemy bowiem w czasach, kiedy wysoka złożoność otoczenia i jego mała stabilność powodują nieustanne zmiany [Sikorski 2006, s. 28].

Kryzys, który rozpoczął się pod koniec 2008 r., silnie dotknął niemalże wszystkie branże polskiej gospodarki. Pojęcie kryzysu zazwyczaj wywołuje negatywne skojarzenia. Do zwolenników takiego podejścia można zaliczyć między innymi T. Iwankę, w którego opinii kryzys organizacji to „proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, ale również uniemożliwiających egzystencję” [Iwanek 2004, s. 79]. Podobne

stanowisko reprezentuje B. Wawrzyniak, którego zdaniem „kryzys w przedsiębiorstwie traktowany jest jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji” (za: [Zelek 2003, s. 32]). Nieco inne spojrzenie prezentuje M. Czerska, według której kryzys w przedsiębiorstwie pojawia się wówczas, gdy „dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego efektywnego funkcjonowania” [Czerska 1996, s. 10].

Gdy nadchodzi kryzys, organizacje narażone są na utratę zaufania pracowników. Menedżerowie są na tyle zaabsorbowani naciskami z zewnątrz, że nie poświęcają wystarczającej uwagi sprawom wewnątrz organizacji. Priorytetem dla nich w okresie kryzysu jest zaspokojenie oczekiwań klientów; na troskę o własne zasoby kadrowe z reguły nie starcza już czasu. Zaniedbywanie podległego personelu ma niestety znaczący wpływ na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to o tyle niebezpieczne, że pracownicy szybko tracą poczucie bezpieczeństwa, a powody do nieufności generują się same, co z kolei ma znaczący wpływ na kondycję organizacji. Choć w sytuacjach wysokiego ryzyka kierownicy mogą czuć się przeciążeni podejmowaniem trudnych decyzji i związanej z tym odpowiedzialności, muszą mieć świadomość, że pracownicy szczególnie w tym okresie potrzebują ich silnego wsparcia i zapewnienia, że przyszłość firmy nie jest zagrożona [Galford, Drapeau 2007, s. 186-187].

Zasadniczym celem opracowania jest zwrócenie uwagi na uchybienia w zachowaniach kadry kierowniczej oraz przybliżenie istoty pożądanych ról kierowniczych w obliczu zmian. W pierwszej części artykułu, z uwagi na ograniczenia edytorskie, przedstawiono jedynie krótkie wnioski z przeprowadzonych badań, które dotyczyły postawy, jaką przyjęło kierownictwo podczas spowolnienia gospodarczego. W części drugiej zaprezentowano istniejące w literaturze przedmiotu sugestie co do pożądanych ról i umiejętności kadry kierowniczej w okresie kryzysu.

2. Postawa kierownictwa w obliczu spowolnienia gospodarczego

W okresie spowolnienia gospodarczego wiele organizacji działało w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności, często przyjmując tzw. strategię przetrwania. Strategia ta zapoczątkowała masowe zwolnienia. Najwięcej zwolnień miało miejsce w branży lotniczej, motoryzacyjnej oraz budowlanej. Zwalniały pracowników również firmy produkujące maszyny, cement, tworzywa sztuczne i sprzęt RTV/AGD. Grupowe zwolnienia przeprowadziła Telekomunikacja Polska SA – 2300 osób, PKO BP – 1722 osób, Kredyt Bank – 300 osób, Whirlpool – 400 osób, Huta Szkła w Krośnie – 800 osób, Wabco – 290 osób, NSK, zakład produkujący komponenty dla FORDA – 200 osób, Nowy Styl – producent mebli – 700 osób, ArcelorMittal Poland – 1200 osób, Thompson Display Poland – 1600 osób. W listopadzie 2008 r. pracę straciło 46 tys. osób, w grudniu kolejne 6 tys. i w styczniu 2009 r. w sumie pracę straciło 160 tys. osób.

Jak podaje E. Masłyk-Musiał, w dramacie nadchodzącego kryzysu niepewność i napięcie z tym związane są tak duże, że paraliżują całkowicie działania lub następuje powielanie mało skutecznych rozwiązań [Masłyk-Musiał 2003, s. 73]. Wielu menedżerów przyjęło bierną postawę w obliczu nadchodzącego kryzysu, uważając, że już nic się nie da zrobić, problemy i tak są nieuniknione. Oszczędności szukano w redukcji etatów, niejednokrotnie pozbywając się pracowników kluczowych dla organizacji, w niewypłacaniu pensji czy nieprzestrzeganiu czasu pracy. W pierwszym półroczu 2009 r. odnotowano dwukrotny wzrost liczby pracowników pozbawionych pensji oraz znaczny wzrost niewypłaconych należności, które wzrosły z 44 mln w 2008 r. do 68 mln w 2009 roku. Największe problemy płacowe miały małe firmy¹. Jeśli chodzi o łamanie przepisów dotyczących czasu pracy, Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) znalazła takie niedociągnięcia u 82 tys. pracodawców w 2008 r., a w 2009 r. już u 130 tys. Zmuszanie pracowników do pozostania w pracy po godzinach pracodawcy tłumaczyli zbyt małą liczbą zatrudnionych pracowników w stosunku do potrzeb firmy. W tym okresie niejednokrotnie łamano również zasady bhp oraz naruszano przepisy związane z zatrudnianiem oraz odmawiano pracownikom urlopu. W roku 2009 prawie trzykrotnie wzrosła liczba firm, w których PIP odkryła naruszenia przepisów podczas zwalniania pracowników. Najczęściej chodziło o rozwiązywanie umowy z dnia na dzień, niewydawanie świadectwa pracy, wstrzymanie ostatniej pensji czy zmiany umów wynagrodzeń pod groźbą utraty pracy oraz zmuszanie pracowników do podpisywania wypowiedzenia za porozumieniem stron albo groźenie zwolnieniem dyscyplinarnym².

Potwierdzeniem zachowań kierownictwa w okresie spowolnienia gospodarczego były przeprowadzone badania³. Do najczęstszych błędów, które zostały popełnione przez kierownictwo, można zaliczyć:

- nieinformowanie pracowników o zmianach zachodzących w jej otoczeniu,
- brak umiejętności przewidywania potencjalnych zagrożeń,
- brak strategii firmy w związku z nadchodzącym kryzysem,
- brak zaangażowania w proces zmian,
- niechęć do podejmowania ryzyka,
- definiowanie nieosiągalnych celów i zadań pracownikom,
- nieprzekazywanie zadań do realizacji we właściwym czasie,
- brak dostosowania stylu zarządzania do zaistniałej sytuacji kryzysowej,
- nieponoszenie przez kierownictwo konsekwencji złych decyzji podejmowanych w tym gronie.

¹ Podział na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże zgodny z ustawą Prawo o działalności gospodarczej z 19 listopada 1999 (DzU nr 101).

² „Gazeta Wyborcza” z 18.09.2009.

³ Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w drugim kwartale 2010 roku. Przebadano dziewięć przedsiębiorstw (trzy duże, trzy średnie i trzy małe) działających w branży usługowej na terenie województwa dolnośląskiego. Populację osób uczestniczących w badaniu stanowiło 135 pracowników w takiej samej liczbie z każdej firmy.

Kadra zarządzająca zapomniała, że w obliczu trudnych zmian ważną rolę odgrywa komunikacja. W opinii respondentów kierownicy:

- nie przekazywali pracownikom bieżących, jasnych i rzetelnych informacji dotyczących wpływu kryzysu na firmę,
- nie byli otwarci na dialog z pracownikami,
- komunikowali swoje polecenia w sposób niejasny i niezrozumiały,
- nie byli otwarci na sugestie i pomysły ze strony podległego im personelu [Janiak-Rejno, Żarczyńska-Dobiesz 2011, s. 219].

Pracownicy, których problem zwolnień bezpośrednio nie dotknął, funkcjonowali w warunkach wysokiej niepewności co do ich własnej przyszłości. Relacje z kierownictwem były wystawione na ciężką próbę. Zawiodła komunikacja na linii przełożony–podwładny. Skuteczna komunikacja, tak ważna w warunkach zmian, nie polega jedynie na przekazywanie suchych danych. Menedżer powinien przekonać swoich podwładnych, że ich obawy są mu bliskie, że rozumie ich sytuację i rozgoryczenie zaistniałą sytuacją, powinien sprawić, aby pracownicy uznali jego słowa za wiarygodne i uwierzyli w jego wizję [Kotter, Cohen 2008, s. 122]. Kierownik powinien również pamiętać, że nie istnieją rozmowy tzw. poufne – wszystko, co zostanie powiedziane w sekrecie, dotrze do ludzi, których to najbardziej dotyczy. Podobnie jak nie ma miejsca na rozmowy nieoficjalne – pracownicy będą przypisywać głębokie znaczenie nawet najbardziej niewinnym komentarzom, co więcej, ich interpretacja będzie miała zazwyczaj negatywny wydźwięk. Ludzie niejednokrotnie słyszą to, czego się najbardziej obawiają [Galford, Drapeau 2007, s. 192].

Pojawiały się również częste konflikty interpersonalne, negatywnie wpływające zarówno na liczbę, jak i jakość wykonywanych zadań. Pracownicy otrzymywali sprzeczne informacje dotyczące sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Konsekwencją obniżenia poziomu bezpieczeństwa w środowisku pracy był brak zaufania do kierownictwa, co z kolei wpływało na spadek zaangażowania w wykonywanie zadań, a efektem końcowym było obniżenie skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji.

W obszarze motywowania pracownicy w swoich wypowiedziach zwrócili uwagę na następujące uchybienia:

- w sytuacjach trudnych nie mogli liczyć na pomoc swoich przełożonych,
- stracili zaufanie do kierowników, którzy nie dotrzymywali złożonych w początkowej fazie kryzysu obietnic dotyczących redukcji etatów,
- ocena ich pracy w okresie kryzysu przez przełożonego była szczególnie niesprawiedliwa, najczęściej służyła jako podstawa do zwolnienia.

Zdaniem większości badanych pracowników zabrakło wczesnego reagowania na sygnały z otoczenia, podejmowano działania w momencie, kiedy już było zdecydowanie za późno.

Nie sposób cieszyć się wyłącznie przywilejami wynikającymi z pełnienia funkcji kierownika i związanym z tym prestiżem, nie doświadczając niebezpieczeństwa, jakie ta funkcja ze sobą niesie. Szczególnie trudne sytuacje mają miejsce, kiedy

nadchodzą zmiany, zachwiane zostaje tak pielęgnowane przez ludzi *status quo* i zasadniczą rolą kierownika jest przeprowadzenie organizacji przez ten okres [Heifetz, Linsky 2007, s. 71-72]. Kadra zarządzająca, wzmacniając pożądane i łagodząc niepożądane zachowania podwładnych wobec zmian, powinna tak dobrać metody motywacji, aby mieć na uwadze zaspokojenie ich różnorodnych potrzeb, tj. informacyjnych, szkoleniowych i motywacyjnych [Błaszczyk 2008, s. 289].

3. Rola i umiejętności kierownictwa w obliczu zmian

Zapotrzebowanie na przywódców zazwyczaj zwiększa się w okresach zmian trudnych dla organizacji, wzrostu niepewności, konkurencji oraz ryzyka. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele proponowanych rozwiązań i modeli. Wynika z nich ogólny wniosek, że kluczowym zadaniem kierownictwa jest przeprowadzenie organizacji przez okres trudnych zmian.

Za podstawę analizy ról menedżera można przyjąć trzy jego zasadnicze funkcje, a mianowicie:

1. *Rolę organizatora*, która obejmuje rekrutację pracowników, ustalenie celów i zadań, budowę struktur organizacyjnych, ustalenie powiązań pomiędzy systemem informacyjnym, motywacyjnym a systemem kontroli oraz bieżące nadzorowanie i planowanie.

2. *Rolę przedsiębiorcy* (rola merytoryczna), która polega na wykonywaniu czynności zmierzających bezpośrednio do osiągnięcia podstawowego celu przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-organizacyjnego, a więc na podejmowaniu decyzji co do wielkości produkcji, asortymentu, profilu technologicznego, zakupów materiałów i surowców itp.

3. *Rolę interpersonalną*, która obejmuje całość zagadnień związanych z kształtowaniem nastawienia na jednostkę w procesie pracy, zapewnienie właściwej motywacji, bezpiecznych warunków pracy, z troską o jej rozwój i szkolenie oraz właściwe kształtowanie kultury organizacyjnej. Kieruje się przy tym zasadą, że dobry przełożony to nie ten, który traktuje wszystkich pracowników jednakowo, lecz ten, który uwzględnia ich możliwości, upodobania i nawyki, utrwalając w nich poczucie własnej wartości i pewności działania [Kieżun 1997, s. 189-190].

Jeśli menedżerowi przyjdzie zarządzać organizacją w warunkach niepewności, poza wyżej wymienionymi rolami będzie musiał dysponować wiedzą w zakresie metod diagnostycznych i interwencyjnych. Szczególnie ważna będzie umiejętność efektywnej komunikacji i budowania zespołu oraz stosowania narzędzi pozwalających monitorować proces zmian (tab. 1).

Tabela 1. Role i zadania menedżerów podczas zarządzania personelem w procesie zmian

Etapy procesu zarządzania personelem	Role menedżerów	Zadania menedżerów
Planowanie zatrudnienia – przyciąganie pracowników do firmy	Przywódca transformacyjny, konsultant zmian, doradca personalny	Określenie i tworzenie związków między strategią firmy a jej polityką personalną. Ustalenie i realizacja strategicznych zasad i modeli współpracy z personelem (np. rola związków zawodowych, zakres delegowania zadań, kanały komunikowania się z pracownikami). Diagnoza efektywności kultury organizacyjnej i jej związków z sukcesem firmy. Tworzenie i prezentowanie kulturowych wzorów zachowań. Analiza dziedzin działalności firmy i zadań jej pracowników w celu właściwego doboru pracowników (łowienie talentów).
Motywowanie – zatrzymywanie pracowników w firmie	Doradca personalny, trener szkoleniowiec	Tworzenie systemów motywacyjnych, w tym systemów wynagradzania, oceniania, szkolenia i rozwoju pracowników. Zapewnienie pracownikom (w formie umów) odpowiednich warunków socjalno-bytowych i bezpieczeństwa pracy. Nawiązywanie kontaktów z agencjami doradztwa personalnego i firmami szkoleniowymi. Analiza potrzeb pracowników (w tym także szkoleniowych) i opracowywanie metod i form ich zaspokajania. Opracowywanie ścieżek rozwoju pracowników i ich konsekwentne wdrażanie.
Budowanie wizerunku firmy i relacji z otoczeniem – marketing kadrowy i rozstawanie się z pracownikami	Przywódca transformacyjny, doradca personalny	Opracowanie i realizacja programów współpracy z otoczeniem firmy. Zadania w sferze <i>public relations</i> . Analiza otoczenia firmy w celu tworzenia programów jej rozwoju, uwzględniających zmiany zachodzące w świecie biznesu, i umiejętne przekonywanie pracowników o konieczności ich wdrażania. Łączenie restrukturyzacji firmy z opracowaniem planów rekonwersji zawodowej i programów działań w obszarze outplacementu.

Źródło: [Masłyk-Musiał 2003, s. 76].

Jak wynika z tabeli, wzbogaceniu uległo rozumienie roli przywódcy, którą H. Mintzberg [1973] (za: [Masłyk-Musiał 2003, s. 77]) określał jako „zachęcanie pracowników do zwiększenia wydajności”, a która dziś jest definiowana jako rola przywódcy transformacyjnego, czyli lidera tworzącego zmiany i zachęcającego pracowników do ich wdrażania. Taka postawa jest kulturowym wzorem do naśladowa-

nia, zmienia bowiem podejście do zmian, co może owocować utrzymaniem pozycji przedsiębiorstwa na rynku w okresie kryzysu.

Naczelne kierownictwo z racji swojego stanowiska i pełnionych funkcji powinno być promotorem zmian. Kierowana przez nie firma powinna być otwarta na świat zewnętrzny, powinna reagować na to, co się dzieje także poza nią, by utrzymać konkurencyjność na dynamicznie rozwijającym się rynku, i przygotować się na spotkanie nieznannej przyszłości. Powinna wprowadzić zmiany sprzyjające postępowi i sukcesowi, musi szukać zmian i reagować na nie jako na okazję do podejmowania nowych rodzajów działalności, do tego jeszcze stymulować innowacyjność pracowników i skłaniać ich do aktywnego włączania się w proces realizacji projektowanych przez siebie zmian [Penc 1999, s. 265].

Jak podaje J. Skalik [2004, s. 149], kadra kierownicza powinna być również odpowiedzialna za dobór i realizację właściwej strategii, bieżącą i wnikliwą ocenę sytuacji panującej w otoczeniu oraz generowanie takich decyzji, które korygowałyby zachowania w organizacji.

Przywództwo to sztuka przekształcania wizji w działania, to odpowiednie wyuczucie do przeprowadzania zmian, określenia ich zakresu i tempa wdrażania. Można tu dokonać podziału ról na umiejętności zarządu i kierowników firmy.

Kompetencje zarządu firmy w zmianach to:

- zdolność do myślenia strategicznego, które zakłada ryzyko i niepewność,
- umiejętność przewodzenia,
- zdolność do motywowania podwładnych.

Kompetencje kierowników firmy w zmianach, to:

- zdolność do działań elastycznych,
- umiejętność bycia przedsiębiorczym,
- umiejętność szybkiej adaptacji,
- zdolność do wdrażania zmian,
- zdolność do rozumienia wkładu innych pracowników w zmiany,
- umiejętność dzielenia się wiedzą,
- zdolność do pracy zespołowej [Masłyk-Musiał 2003, s. 79-81].

Jeden z autorytetów w dziedzinie przywództwa J. Adair⁴ [2007, s. 126-130] uważa z kolei, że nie ma gotowej czy uniwersalnej recepty na idealne przywództwo lub jego styl. Jego zdaniem kierownictwo w okresie kryzysu powinno przyjąć tzw. model skutecznej realizacji zadań przez lidera. Jest to tzw. nauka dowodzenia, wzorowana na kursie dla podoficerów marynarki. Kurs ten został oparty na teorii przywództwa zorientowanego na działanie i przywództwa sytuacyjnego, które obejmuje m.in. zarządzanie praktyczne, dotyczące efektywnej komunikacji i motywacji, zarządzania stresem i bezpieczeństwem, przestrzeganie przepisów regulujących dys-

⁴ Jego teoria przywództwa zorientowanego na działanie (*action-centred leadership* – ACL) z prostym, lecz uniwersalnym modelem trzech okręgów odpowiadających sferom: zadania, zespół i jednostka, jest podstawą szkolenia już drugiej generacji liderów.

cyplinę. Aby ułatwić przedsiębiorstwom szkolenie liderów na różnych poziomach: od przedstawicieli zarządu firmy po liderów zespołów roboczych, J. Adair wyróżnił sześć funkcji przywództwa zorientowanego na działanie:

1. *Wskazanie celu* (zdefiniowanie zadań i ich ograniczeń, zaangażowanie całego zespołu w ich realizację, ukształtowanie wspólnych wartości, sformułowanie celów indywidualnych, zapewnienie bezpieczeństwa).

2. *Planowanie* (skorzystanie z reguły SMART, ustalenie priorytetów, dopasowanie zasobów do wykonywanych zadań, słuchanie opinii członków grupy, ocena potencjału zespołu i przydzielanie zadań z uwzględnieniem słabych i mocnych stron każdego z podwładnych, uwzględnienie planu rezerwowego, ustalenie jasnych celów i konkretnych terminów).

3. *Przekazanie planu zespołowi* (wyrażanie się zrozumiale i zwięźle, upewnienie się, czy członkowie wszystko rozumieją, oraz zachęcanie do zadawania pytań, skupienie uwagi na konkretnym rozwiązaniu, szanowanie czasu swojego i innych).

4. *Wykonywanie zadań* (zadbanie o zachowanie standardów, kontrolowanie jakości, koordynowanie działań zespołu, rozwiązywanie powstających konfliktów i sporów).

5. *Ocena* (bieżące monitorowanie postępów, ewentualna modyfikacja celów, w razie potrzeby przygotowanie nowego planu, docenienie sukcesów oraz uczenie się na błędach).

6. *Komunikacja* (szczegółowe objaśnienie celu, w razie potrzeby użycie modelu, mapy, zadbanie o rzetelność przekazywanych danych i komunikatów).

7. Szeroko rozumiane przywództwo powinno łączyć osobisty przykład, determinację w osiąganiu założonych celów, zaufanie, umiejętności interpersonalne, jak i przekonywania podwładnych. Wiele przedsiębiorstw podejmuje próbę mającą na celu przekształcenie menedżerów w liderów biznesu. Najważniejszym aspektem osobowości takiego lidera jest to, do jakiego stopnia czuje się on pewnie w niepewnej sytuacji [Adair 2007, s. 28].

Ponadto, poza wymienionymi rolami i umiejętnościami, w okresie kryzysu bardzo ważną rolę odgrywa odporność psychiczna człowieka. Można wyróżnić trzy najważniejsze cechy odróżniające odporne jednostki i organizacje od wszystkich innych. Najważniejszą z nich jest zdolność przyjmowania rzeczywistości i nad nią panowania. Dlatego należy przygotować się do działań, które pozwolą przetrwać trudne zmiany. W ten sposób można nauczyć się pokonywać trudności, zanim kierownicy będą zmuszeni stawić im czoło. Ponadto odporni ludzie i organizacje szukają sensu w wartościach, które w obliczu trudnych zmian są ogromnym wsparciem i ostoją. Ostatnią pożądaną cechą jest umiejętność improwizacji. W obszarze kompetencji osobistych zdolność rozwiązywania problemów i konfliktów bez zwykle stosowanych narzędzi to wielki atut [Coutu 2007, s. 7-8].

Podsumowując: przywództwo to niezmiernie odpowiedzialna i ważna rola, wpływa ono zarówno na sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, jak i sposób jego postrzegania przez pracowników oraz otoczenie zewnętrzne. Kierownicy

mają zatem przed sobą ogromne wyzwanie, jakim jest efektywne funkcjonowanie w warunkach dużej dynamiki rynku.

4. Zakończenie

Kryzys spowodował, że wiele przedsiębiorstw po raz kolejny zostało zmuszonych do podejmowania trudnych decyzji związanych z nieuniknionymi zwolnieniami. Wiele organizacji nie poradziło sobie z zaistniałą sytuacją kryzysową. Kadra kierownicza nie potrafiła skorzystać z posiadanych kompetencji bądź też ich bierna postawa wynikała z braku odpowiedniego w tym zakresie doświadczenia. Zabrakło strategii nastawionej na przezwycięzenie kryzysu oraz wypracowanych standardów działania. Kierownicy za brak oczekiwanych rezultatów obwiniali podległy im personel, szukali winy w niesprzyjającym otoczeniu zewnętrznym.

Od kierownictwa zależy, czy w sytuacji zagrożenia i niepewności będą powielać stosowane od lat nieefektywne rozwiązania, czy też świadomie przyjmą rolę lidera, posiadającego jasną i spójną wizję na wypadek kryzysu, podążającego drogą organizacji uczącej się, świadomie zarządzającego nadchodzącym ryzykiem. Opanowanie kryzysu wymaga od kadry kierowniczej odgrywania ról, które powinny być dostosowywane do etapu zmiany, w którym znajduje się aktualnie organizacja. Doświadczenia związane z kryzysem były bardzo trudne dla firm, a zwłaszcza zwalnianych pracowników. Kierownictwo powinno jednak wynieść z tego okresu ważną i cenną lekcję, dotyczącą m.in. podejmowania strategicznych decyzji oraz zarządzania ryzykiem. Przyjęte rozwiązanie mogłoby istotnie ograniczyć strach, obawy i zminimalizować opór pracowników przed bolesnymi dla nich zmianami. Oznaczałoby to również, że kadra kierownicza prowadzi w sposób świadomy, przemyślany i celowy takie działania, których zasadniczym zadaniem jest ochrona organizacji i jej pracowników w warunkach kryzysu.

Literatura

- Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC a Woltres Kluwer business, Kraków 2007.
- Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Coutu D.L., *Na czym polega odporność*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007.
- Galford R., Drapeau A.S., *Wrogowie zaufania*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Helion, Gliwice 2007.
- Heifetz R.A., Linsky M., *Podręcznik przetrwania dla przywódców*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007.
- Iwanek T., *Kryzys i jego odmiany*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2004.
- Janiak-Rejno I., Żarczyńska-Dobiesz A., *Patologie zachowań kierowniczych i sposoby ich ograniczania w aspekcie przeprowadzanych zmian organizacyjnych*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze*

- zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Kotter J.P., Cohen D.S., *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, Helion, Gliwice 2008.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York 1973.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania, warunki sukcesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Skalik J., *Kierownik w sytuacji kryzysowej*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, „Orgmasz”, Warszawa 2003.

ROLE AND SKILLS OF MANAGEMENT TEAM AT THE TIME OF ECONOMICAL DOWNTURN

Summary: Operational efficiency at the time of high competitiveness and complex business environment poses a big challenge for organisations. The crisis that started towards the end of 2008 made many companies operate in the conditions of high risk and uncertainty and managers assumed the strategy of survival repeating ineffective activities of the past. The article attempts to describe the positions (role and skills) that managers should assume at the time of change to ensure effective functioning of the whole organisation. The considerations presented in the study are of theoretical-empirical character based on management related literature and empirical studies.

Key words: managers, crisis, managers' role and skills.