

Janusz STROJNY
Politechnika Rzeszowska

FUNKCJE KIEROWNIKA WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Inspiracją do napisania artykułu jest zmieniająca się filozofia zarządzania i demokratyzacja kierowników rozwojowych funkcjonujących we współczesnych organizacjach rynkowych. Autor zwraca uwagę na różnice w ocenie sprawności i kompetencji kierownika występujące w dwóch przedsiębiorstwach rynkowych. Pokazano również preferowane style kierowania oraz cechy osobowościowe wpływające na zadowolenie pracowników w procesie pracy.

Kierowanie to praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji¹. Literaturowe określenie pojęcia przez teoretyków przedmiotu konstruowane było i jest przy pomocy wielu schematów myślowych, a ich pojmowanie i „wtaczanie w ramy zrozumienia” od zawsze nie było, ani jednomyślne, ani też konstruktywnie wyjaśnione. Terminologia słowa kierowanie najogólniej określa pewne oddziaływanie jednego podmiotu na inne². Według J.A.F. Stonera, R.E. Frejmana, D.R. Gilbera, kierowanie to „proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”, natomiast kierownikiem jest osoba odpowiedzialna za pokierowanie działaniami i doprowadzenie przedsiębiorstwa do realizacji zamierzonych celów³. Czołowi polscy teoretycy również próbując zgłębiać filozofię kierowania organizacją, stworzyli podstawy do uchwycenia jej definicji.

J. Kurnal twierdził, iż kierowanie sprowadza się do „oddziaływania jednego obiektu na drugi, zmierzający do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się w kierunku postawionego celu”⁴. J. Zieleniewski poprzez kierowanie rozumie „działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje”, a ściślej ujmując, to „działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi lub zgodnego celem tego, kto nimi kieruje”⁵. Natomiast A. Czermiński i J. Trzecieniecki wskazują, że istota kierowania sprowadza się do bezpośredniego stosunku i kontaktu kierownika z kierowanym zespołem lub jego członkami⁶. Najogólniej ujmując, pod pojęciem kierowania rozumie się, koordynowanie pracy zespołów pracowniczych i środków

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, s.20.

² W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem. Przestanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993, s. 15.

³ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, s.20- 22.

⁴ J. Kurnal, *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1982, s.205.

⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1968, s. 339

⁶ A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Tonik, Toruń 1998, s. 195.

produkcji, w sposób najbardziej efektywny dla zamierzonych celów⁷. To także proces oddziaływania jednego obiektu (kierującego), na inny obiekt (kierowany) w taki sposób, aby zachowanie się, działanie lub funkcjonowanie obiektu kierowanego zmierzało do osiągnięcia powierzonych mu zadań, celów(a w szczególnym, najprostszym przypadku - jednego celu).

Jednym z prekursorów, którzy sformułowali istotę zaistnienia kierownika w życiu organizacji był założyciel klasycznej szkoły zarządzania H. Fayol, który uosabiał kierowniczą powinność jako grupę czynności składających się na indywidualne uzdolnienia, kwalifikacje i umiejętności. Jednocześnie podkreślał, iż kierowanie nie jest cechą wrodzoną, lecz można się jej nauczyć, jest to zatem umiejętność, którą należy poznać i postępować według niej. Inny badacz M.P. Foller kierowanie pojmował jako „sztukę osiągania celu za pośrednictwem innych ludzi”, jednocześnie podkreślał znaczenie jednostki- kierownika, oraz oddziaływanie czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych otoczenia. Teoretyk C.I. Barnard poprzez praktyczne doświadczenia oraz rozległą wiedzę w dziedzinie socjologii i filozofii, sformułował tezę, iż przedsiębiorstwo może sprawnie funkcjonować tylko wtedy, gdy zarówno cele organizacji, jak i cele i potrzeby pracujących dla niej osób utrzymane są w stanie równowagi⁸. Pojęcie kierowania i kierującego mieści zatem w sobie elementy oddziaływania na ludzi, kształtowania ich woli, w granicach i ramach określonych przez czynniki zachowań międzyludzkich, otoczenie makro- i mikroekonomiczne, oraz inne podmioty uczestniczące w rynku.

Dotychczasowe rozważania formułują tezę, w której proces kierowania możemy podzielić na uprawnienia: materialne, intelektualne, formalne⁹. Uprawnienie materialne sprowadzają się do umiejętnego zarządzania posiadanymi zasobami organizacji; intelektualne warunkują sposób przewodzenia, są swego rodzaju odpowiednikiem prestiżu i autorytetu kierowniczego, zaś uprawnienia formalne, to specyficzny rodzaj rządzenia, kontroli, dowodzenia, opartego na formach i środkach egzekwujących określony typ zachowań podmiotów kierowanych.

Warren Bennis, amerykański ekspert w dziedzinie teorii zarządzania, pisał: „najważniejszą cechą lidera jest zdolność do tworzenia i realizacji wizji”, dlatego kierownik XXI wieku winien uosabiać wszelkie cechy osobowe, predyspozycje, które winny być wyraźnie widoczne w praktyce zarządzania dnia dzisiejszego. Wyżej wspomniane rozważania H. Fayola kierują nasz przedmiot rozważań ku tezie, iż kierownik – jako jednostka ludzka, powinien posiadać zespół cech i kwalifikacji potrzebnych do sprawowania tejże funkcji. Kwalifikacje i umiejętności H. Fayol ujmuje w następujący sposób:

- Kwalifikacje fizyczne (siły, zręczność, zdrowie);
- Kwalifikacje umysłowe (predyspozycje do uczenia się i pojmowania, trafność sądu);
- Kwalifikacje moralne (inicjatywa, oddanie sprawie, stałość, energia, odwaga ponoszenia odpowiedzialności);
- Wykształcenie ogólne (zakres wiedzy wynikający nie tylko z posiadanej edukacji, ale również z zakresu ogólnego);

⁷ S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Centrum Szkoleniowo- Wydawnicze Kwantum 1996, s.13.

⁸ S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem...*, s. 51.

⁹ A. Bednarski, *Zarys teorii ...*, s. 201-203.

- Umiejętności specjalne (dotyczą one wyłącznie funkcji bądź technicznej, bądź handlowej, bądź finansowej, bądź administracyjnej lub innej);
- Doświadczenie i umiejętności¹⁰.

Wybór konkretnej koncepcji procesu zarządzania w organizacji zależy od wyżej wymienionych czynników, które determinują kierownika do przyjęcia odpowiedniej misji i strategii działania. Dlatego w bezpośrednim związku z uzdolnieniami zasadniczymi i specjalnymi pozostaje również kwestia osobowości kierownika, która jest wyznaczona przez właściwy danemu człowiekowi zespół cech fizycznych, umysłowych i moralnych¹¹. W. Dawidowicz wymienia zasadnicze cechy osobowościowe, jakie musi posiadać kierownik, aby był efektywny, są to m.in.:

- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, skutków i konsekwencji zamierzonego działania,
- umiejętność przekonywania współpracowników i taktownego współdziałania z zespołem,
- odwagę i zdolność podejmowania decyzji,
- poczucie osobistej odpowiedzialności,
- żywotność i wytrwałość,
- inicjatywa i przedsiębiorczość,
- uczciwości i poczucie sprawiedliwości,
- inteligencję,
- zdolność jasnego i jednoznacznego wyrażania myśli w słowie i w piśmie¹².

Identyfikację cech osobowościowych możemy rozbudowywać o nowe kryteria podziału z zależności od potrzeb kierowania daną organizacją. Jej wynik przekłada się na efektywność kierowania, który jest miarą sprawności i skuteczności kierownika w osiąganiu i wyznaczaniu celów. Sprawność możemy definiować jako umiejętność robienia rzeczy we właściwy sposób i jest to koncepcja związana z nakładami i wynikami. Sprawny kierownik to taki, który osiąga wyniki współmierne do nakładów zużytych na ich realizację. Natomiast skuteczność to umiejętność wyboru właściwego celu¹³, „klucz do powodzenia organizacji”, należyte użycie przez kierownika, sprowadza się do konkretnych efektów i zamierzeń, często przekraczających zamierzony skutek (w rozumieniu pozytywnym).

Dotychczasowe rozważania skłaniają się ku tezie, iż kierownik – jest jednostką pracowniczą opatrzoną znamieniem przywództwa, delegata, negocjatora, kontrolera, informatora. To jednostka, która swoją pracą, a ściślej działaniem i wytoczonymi celami, winna wybiegać poza granice teraźniejszości- ku przyszłości, a swoją pracę w organizacji winna traktować jako: pasję, wyzwanie, powinność, misję. Działanie kierownika w organizacji musi charakteryzować się otwartością, elastycznością względem występujących zmian otoczenia, wnikliwością wobec badanego problemu, czy

¹⁰ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Wydawnictwo Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1974, s. 39.

¹¹ W. Dawidowicz, *Zagadnienia teorii organizacji i kierowania w administracji państwowej*, PWN, Warszawa 1972, s. 19.

¹² W. Dawidowicz, *Zagadnienia teorii organizacji i kierowania ...*, s. 18- 20.

¹³ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, s.24.

świadomym reagowaniem na powstające błędy w obrębie zarządzania. Istota relacji kierownik – organizacja, to świadome uczestnictwo kierownika w strukturze przedsiębiorstwa, dążenie do rozwoju jego samego i świadomość współuczestnictwa w procesie zarządzania.

Skuteczny kierownik zarządzanie organizacją traktuje jako dążenie do wykreowanej, tj. pożądanej przyszłości, jednocześnie uwzględnia przeszłość, jak i teraźniejszość, w której działa. Posiada nie tylko zdolności interpretacji oceny sytuacji, ale i dzięki posiadanej samoświadomości, potrafi „odczytać” otoczenie i zrozumieć innych pracowników organizacji. Ciągły proces obserwacji, odkrywania i badania otaczającej rzeczywistości, w tym relacji międzyludzkich pozwala mu zniwelować niepożądane zachowania i konflikty wewnątrz firmy.

Kierowanie to ciągle wykazywanie gotowości do podejmowania działań, przyjmowanie przez kierującego odpowiedzialności, podejmowanie ryzyka i zdolność do niezależnego działania. Ludzie o przywódczych zdolnościach wykazują się nieustępliwością w gotowości do realizowania celów organizacji, porzucają azył, podejmują ryzyko. Skuteczni kierownicy, zdają sobie sprawę, że w pewnych warunkach jakakolwiek decyzja jest lepsza niż bierna akceptacja stanu rzeczy.

Ważnym problemem, który wymaga rozwiązania na poziomie zarządzania całym przedsiębiorstwem jest ustalenie ogólnej koncepcji kierowania i usytuowania jednostki kierującej w strukturze przedsiębiorstwa. Problem ten sprowadza się do wykonywania funkcji kierowniczych, jako określonych wzorców zachowań, umiejętności, cech- czyli ról.

Stosunki pomiędzy kierownictwem a podwładnymi wymagają ciągłego doskonalenia i wymagają znajomości podstawowych potrzeb jednostki w procesie pracy. Niezastąpione znaczenie ma w tym przypadku proces motywacji pracownika do lepszej pracy i wzbudzenie w nim zaufania oraz określenia jego miejsca w strukturze organizacyjnej. Zadowolenie pracownika bowiem jest najlepszym stymulatorem wydajnej oraz efektywnej pracy, a zapewnienie mu komfortu do samorealizacji, rozwoju i uczestnictwa w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa ugruntowują jego poczucie bezpieczeństwa, stałość pracy i dają gwarancję na przyszłość.

Cel badania

Celem badania jest klasyfikacja stylu i cech przywódczych występującego u kierownika pracującego w Fabryce Śrub „Śrubex” S.A. oraz kierownika pracującego PPH TRANSSYSTEM S.A. Klasyfikowane jednostki posiadają wykształcenie wyższe, podobny staż pracy na wykonywanym stanowisku, różnią się natomiast nieznacznie wiekiem oraz zakresem obowiązków. Badani respondenci odpowiadali na pytania anonimowo, dobrowolnie, bez nałożonego limitu czasowego. Mimo różnic i podobieństw można było ustalić pozytywne i negatywne elementy efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w obu organizacjach. Podstawą oceny była przeprowadzona ankieta wśród pracowników badanych przedsiębiorstw. Jej treść wypełnili również badani kierownicy. W ten sposób zhierarchizowałam ocenę cech przywódczych kierownika i jego styl zarządzania, a także samoocenę, której się poddał.

Hipoteza

Podstawą hipotezy jest założenie, że wystąpią różnice w postrzeganiu roli kierownika przez niego samego oraz jego roli widzianej przez pracowników organizacji. Różnice

ujawniają się także w ocenie stylu kierowania. Kierownicy dokonują wyższej samooceny niż jego podwładni, a styl zarządzania stosowany przez kierownika ujmowany jest jako najlepiej odpowiadający wymaganym potrzebom organizacji, całkowicie z tym stwierdzeniem różniący się od zdania pracowników, którzy zauważają liczne nieprawidłowości w jego stylu zarządzania.

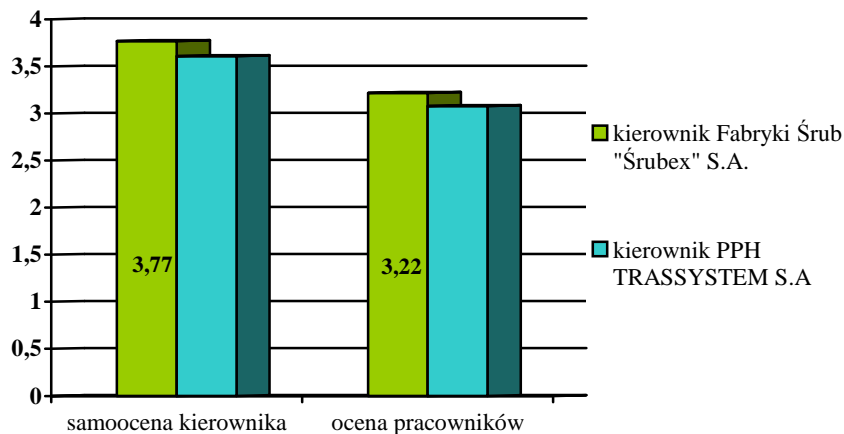
Przebieg badania

Ankieta badawcza objęła 1 kierownika i podległych mu 10 pracowników Fabryki Śrub „Śrubex” S.A w Łąncucie oraz 1 kierownika i 10 pracowników PPH TRANSSYSTEM S.A. w Woli Małej. Badani respondenci odpowiadali na pytania zamknięte oraz otwarte, za pomocą ankiety środowiskowej. Miejscem przeprowadzenia ankiety były ww. zakłady pracy.

Treść ankiety stanowiła 20 pytań odnoszących się do cech przywódczych każdego kierownika oraz 8 pytań zamkniętych oraz 2 pytania otwarte dotyczące jego stylu kierowania warunkujące i odnoszące się do satysfakcji pracowników w procesie pracy. Analiza składała się z dwóch części. Pierwszy etap analizy stanowił porównanie ankiet uzyskanych od kierowników i pracowników dotyczących oceny kompetencji przywódczych. Porównanie ankiet uzyskanych od pracowników i kierowników oraz postawienie pytań problemowych, służyły w doborze odpowiednich motywów stymulujących zdolność procesu kierowania:

Ocena cech przywódczych kierownika

Wykres 1: Porównanie średnich ocen pracowników z samoocenami kierowników Fabryki Śrub „Śrubex” S.A oraz PPH TRANSSYSTEM S.A (skala 0- 5)



Źródło: Opracowanie własne

Interpretacja wyników Fabryki Śrub „Śrubex” S.A oraz PPH TRANSSYSTEM S.A

Samoocena kierownika Fabryki Śrub „Śrubex” S.A oraz kierownika PPH TRANSSYSTEM S.A. różni się od wartości i oceny sugerowanej przez badanych respondentów. Uzyskane noty dotyczące samooceny przywódców przewyższają wartości

sugerowane przez ich przełożonych w wyraźnym stopniu, czyli innymi słowy kierownicy wyżej cenią sobie własne umiejętności i kompetencje, niż czynią to ich pracownicy.

Kierownik Fabryki Śrub „Śrubex” S.A. wyżej ceni swoje kompetencje przywódcze, niż kierownik firmy PPH TRANSSYSTEM S.A., taka sama tendencja utrzymuje się również w przypadku oceny pracowników. Wnioski są zaskakujące-kierownicy nie zdają sobie sprawy, że ich praca postrzegana jest przeciętnie, a ich osoba nie jest akceptowana w takim stopniu, jak sami zakładali.

Ocena pracowników względem jednostki kierownika pracującego w Fabryce Śrub „Śrubex” S.A. jest powyżej przeciętnej, ponadto badany ocenił swoje zdolności przywódcze powyżej oceny jaką mu zaproponowali pracownicy. Wyższa samoocena może być pochodną pomiędzy posiadanymi kwalifikacjami

i umiejętnościami zarządzania a niedoborem właściwej komunikacji i relacji międzyludzkich w organizacji. Badaną jednostkę cechuje duży krytycyzm względem własnej osoby, to właśnie ten warunek rzutuje na ocenę przez pracowników jego zdolności przywódczych znacznie wyżej. Kierownik został oceniony jako osoba komunikatywna, asertywna i wydajna w pracy. Jego aparycję cechuje wysoka kultura bycia i ugruntowane morale. Postrzegany jest również jako osoba godna zaufania i oddana swojej pracy.

Tabela ukazuje rozbieżności postrzegania własnej osoby przez kierownika PPH TRANSSYSTEM S.A. a postrzegania go przez pracowników, głównie w aspekcie jego umiejętności organizatorskich, samokrytycyzmu, umiejętności oceny podwładnych, cierpliwości, czy kontaktów personalnych. Dowodzi to faktu, iż kierownik posiada predyspozycje do sprawowania przywódczego stanowiska, lecz ma wyraźne kłopoty w przypadku budowania relacji z pracownikami. Kierownik ceniony jest wśród swoich pracowników za umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych (odporność na stres), asertywność działań, kulturę bycia, czy wyznawane morale i sylwetkę etyczną.

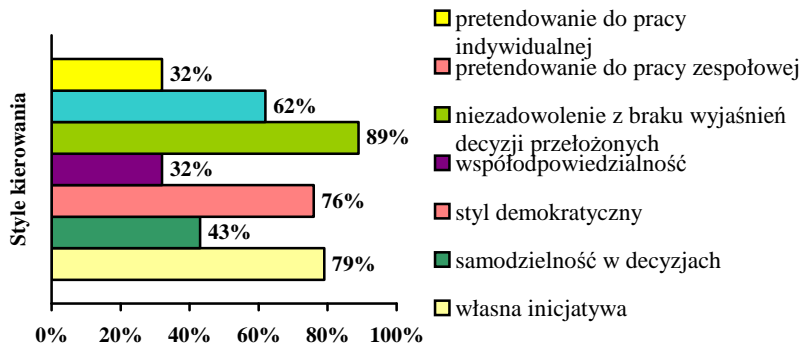
Analiza stylu kierowania

Wyniki ankiety dotyczącej stylu kierowania, ukazały nie tylko wybór preferowanego stylu w danej organizacji, określiły cechy przywódcze, które kierownik winien posiadać, ale także ujęły najistotniejsze czynniki wpływające na zadowolenie pracowników w procesie pracy.

Preferowany styl kierowania przez pracowników

Ankietowani dokonali wyboru najodpowiedniejszego ich zadaniem stylu kierowania, jaki powinien być wdrożony w Fabryce Śrub „Śrubex”, a mianowicie stylu demokratycznego (76%). Ich zadaniem, styl demokratyczny, wyzwala w nich inwencję twórczą, własną inicjatywę (79%) i umożliwia przekazywanie uprawnień decyzyjnych na określone komórki pracownicze (89%) opowiedziało się za samodzielnością w decyzjach). Respondenci wyrazili także wolę pracy w stopniu zindywidualizowanym (32%), jednak większość z nich (62%) pretendowało w wyborze ku pracy zespołowej, jako tej, która pozwala rozwijać się i pracować w atmosferze współpracy, współdziałania i współodpowiedzialności (32%) pozwalającej na wydobyć z pracowników maksymalnej produktywności. Największy procent głosów pracowniczych (89%) niepochwlebnie wyraziło się o kierownikach, którzy podejmują decyzję bez wyjaśnień i konsultacji ze swoimi przełożonymi.

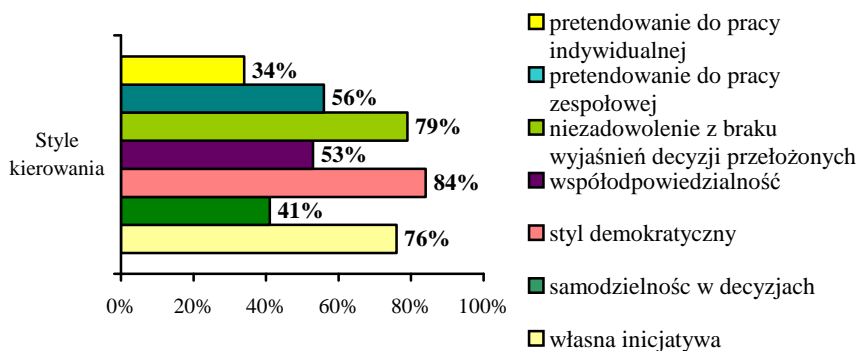
Wykres 2: Preferowany przez pracowników styl kierowania w Fabryce Śrub „Śrubex” S.A. (%)



Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy organizacji PPH TRANSSYSTEM również wyrazili wolę podporządkowania się stylowi demokratycznemu (aż w 84%) jako takiemu, który w stopniu najwyższym pozwala na zwiększenie wydajności pracy przy równoczesnym wzroście osobistego zadowolenia pracowników. Styl demokratyczny wyraża także chęć samodoskonalenia i współodpowiedzialności (53%) za podejmowanie inicjatywy (76%). Respondenci opowiedzieli się za zindywidualizowaną kategorizacją zadań w 34%, zaś pretendowali ku pracy zespołowej w stopniu odpowiadającym 56% głosów. Pracownicy wyrazili także chęć uczestnictwa w procesach decyzyjnych organizacji (41%), traktując to zjawisko jak kompetencja, czy wręcz zakres ich obowiązków. 79% respondentów sprzeciwiło się sytuacji, w której kierownik sam podejmuje decyzje, wcześniej nie konsultując tego ze swoimi pracownikami.

Wykres 3: Preferowany przez pracowników styl kierowania w PPH TRANSSYSTEM S.A. (%)

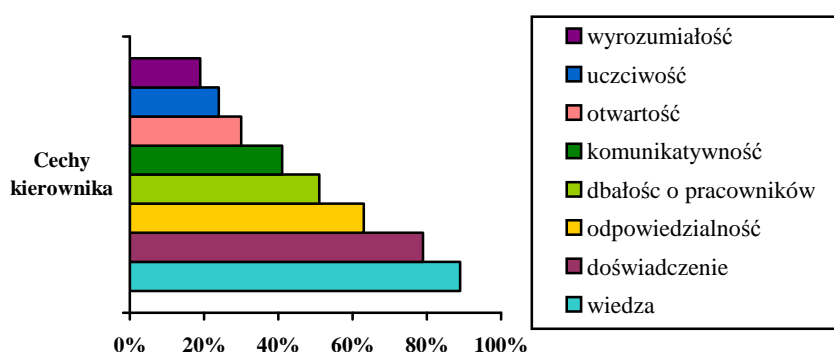


Źródło: Opracowanie własne

Cechy, które według pracowników powinien posiadać współczesny kierownik

Zestawiając wyniki ankiety środowiskowej dwóch badanych przedsiębiorstw dotyczących kwestii cech przywódczych, jakimi powinien charakteryzować się kierownik, respondenci wskazali najistotniejsze atrybuty współczesnego kierownika. Jest to wiedza (89%) i doświadczenie (79%). Na kolejnych miejscach uplasowały się takie cechy jak: odpowiedzialność (63%), dbałość o pracowników (51%), komunikatywność (41%), otwartość (30%), uczciwość (24%).

Wykres 4: Cechy, które zdaniem pracowników badanych organizacji powinien posiadać współczesny kierownik (% ankietowanych)

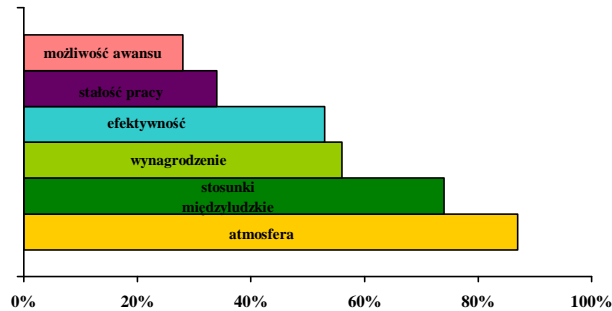


Źródło: Opracowanie własne

Czynniki wpływające na zadowolenie pracowników w procesie pracy

Respondenci pracujący w Fabryce Śrub „Śrubex”, jak i ankietowani pracujący w PPH TRANSSYSTEM jednomyślnie wskazali, iż najistotniejszym czynnikiem wpływającym na proces pracy, a warunkujący ich zadowolenie jest dobra atmosfera panująca w miejscu pracy (87%). Zadowolenie z pracy jest jednocześnie wynikiem kształtowania układu stosunków międzyludzkich (74%) i to właśnie ten czynnik wskazali respondenci, jako ważny i jednocześnie zaspokajający ich potrzeby. Dobry klimat organizacyjny wzmaga się wraz z wzrostem świadomości pracownika o jego przydatności do pracy i godziwych zarobkach (56%), adekwatnych do sprawowanych przez pracownika zadań i kompetencji. Efektywność (53%) i dążenie do jej osiągnięcia zapewnia lepsze wyniki pracy, jest wypadkową wszelkich inicjatyw i pomysłów jednostek pracowniczych. Kolejnym „ogniwem” zadowolającym pracowników jest stałość pracy (34%) gwarantująca poczucie bezpieczeństwa i przynależność do miejsca pracy oraz możliwość awansu (28%), jako czynnik warunkujący podwyższenie kwalifikacji i rozwój.

Wykres 5: Czynniki wpływające na zadowolenie pracowników w procesie pracy (wg % ankietowanych)



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie badania

Metoda oceny działalności kierowniczej ukazała oblicze środowiska pracowniczego panującego w Fabryce Śrub „Śrubex” S.A. oraz PPH TRANSSYSTEM S.A., identyfikując jednocześnie szanse i zagrożenia polityki personalnej wewnątrz ww. organizacji. Ocena kompetencji przywódczych wypadła przeciętnie, oznacza to, iż badania empiryczne ukazały wiele nieprawidłowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wspomnianych organizacjach, przede wszystkim w budowaniu atmosfery zaufania i wzajemnych relacji z personelem, jak i w kwestii komunikacji między poszczególnymi komórkami pracowniczymi. Badanie ujawniło także zaskakujący fakt, iż samoocena kierowników dotycząca zarządzania kapitałem pracowniczym różniła się znacznie od wartości oceny ich pracowników. Uzyskane noty samooceny przywódców znacznie przewyższały sugerowane wartości swoich przełożonych. Jest to dowód zaniedbań w budowaniu wzajemnych relacji, jak i powstających istotnych barier wśród zespołu pracowniczego.

Pracownicy wyrazili wolę kultywowania w firmie klimatu opartego na partnerstwie we wzajemnym porozumieniu się w relacji przełożony- podwładny oraz uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Najchętniej propagującym stylem kierowania w ww. organizacjach zdaniem pracowników byłby styl demokratyczny, jako ten najpełniej efektywny i respektujący ich podstawowe potrzeby: samorealizacji, rozwoju itd.. Pracownicy wyrażają także potrzebę współpracy, współdziałania i współodpowiedzialności; chcą czuć się elementarną komórką pracownią, znającą swoje miejsce, zakres obowiązków i kompetencji, chcą czuć się potrzebni. Respondenci wyrazili także własną inicjatywę w działaniu i pretendują do uczestnictwa w procesach decyzyjnych w organizacjach.

Kierownicy aspirują do tzw. zarządzania jakością, jednak ich brak kompetencji i strach przed ewentualnym niepowodzeniem, niwelują ich przyszłościowe wizje zarządzania. Zmienność otoczenia natomiast wytycza nowe cele i kierunki działań i tylko przywódca patrzący w przyszłość jest w stanie poddać się biegowi zmian; jest w stanie pobudzić ludzi do działania, którego efektem jest poprawa efektywności, jakości i wydajności pracy. Według ankietowanych podstawowymi cechami kierownika odpowiedzialnymi za jakościowe zarządzanie, jest: wiedza, doświadczenie,

odpowiedzialność, dbałość o pracowników, otwartość. Te cechy oczywiście nie dają gwarancji powodzenia, jednak stanowią czynnik wspomagający przywódcę w osiągnięciu zamierzonych celów.

Pracownicy Fabryki Śrub „Śrubex” oraz PPH TRANSSYSTEM jednomyślnie wskazali, iż podstawą warunkującą zadowolenie pracowników w procesie pracy jest dogodny klimat organizacyjny (atmosfera) oraz odpowiednie postawy pracownicze sprzyjające budowaniu stosunków międzyludzkich opartych na zaufaniu, otwartości i uczciwości. Dobre nastroje pracowników zapewnia także godziwe wynagrodzenie, którego wartość dostosowana jest do zakresu obowiązków, kwalifikacji, oraz efektywność, wynikająca z inicjatywy i pomysłowości kadry pracowniczej. Stabilizację pracownika w procesie pracy gwarantuje trwałość zatrudnienia, mająca nie mniejszy wpływ na poczucie bezpieczeństwa i zadowolenie pracowników, niż kultura organizacji. Całościowe spektrum czynników wpływających na zadowolenie pracowników badanych organizacji dopełnia poczucie możliwości wykazania się zdolnościami w perspektywie dalszego awansu pracowniczego.

Autor starał się ująć problematykę istoty kierowania, jako zjawiska kształtującego kapitał ludzki organizacji, jednocześnie odpowiedzialny za kształtowanie pozycji i sukces przedsiębiorstwa na rynku

Artykuł obejmuje niewielki wycinek zagadnień, analiz i porównań stylów kierowania, motywowania, uczestnictwa jednostek w procesach decyzyjnych i szeroko pojętego zarządzania – niewielki, ponieważ każda kategoria rozważań zasługuje na odrębną analizę i prowadzi do stawiania odmiennych pytań.

Artykuł ujmuje także istotę kierownika, wyznacza kierunki, które winien realizować sprawując „pracowniczą misję” i podkreśla znaczenie słów takich jak: odpowiedzialność, konsekwencja w realizacji celów, trwałość poglądów, odwaga w podążaniu własną drogą, wolność głoszonych idei i racji, szacunek. Jakość stosunków przełożony – podwładny jest elementem najważniejszym, co do istoty wpływu na władzę przywódcy, w rezultacie stylu kierowania. Istnieje zatem potrzeba zdefiniowania na nowo znaczenia procesu kierowania, procesu, który na przestrzeni lat zyskał miano raczej filozofii bycia i metodyki działania, aniżeli dyscypliny naukowej.

Na podstawie analizy dwóch przedsiębiorstw, tj.: Fabryki Śrub „Śrubex” S.A. oraz PPH TRANSSYSTEM S.A. i dokonujących się w nich procesów kierowania, artykuł zyskał nie tylko aktualny wymiar, ale stanowi porównanie narzędzi kształtujących współczesny rodzaj zarządzania potencjałem ludzkim w organizacji funkcjonującej na turbulentny otoczeniu. Rozważania skłoniły autora ku tezie, iż kierownik stanowi integralne spoiwo struktur organizacyjnych, a jego praca jest nie tylko rodzajem misji czy wyzwaniem, ale także próbą osobowości i charakteru. Skuteczne zarządzanie bowiem nie wynika już z obowiązku, lecz w wielu przypadkach wykracza poza jego rozumienie, dotykając wielości sfer życia człowieka.

Klasycznie idąca rozbieżność współczesnego ujęcia procesu kierowania nie ogranicza się tylko do sfery pomiaru realizacji celów organizacji, ale umiejętnie wykorzystuje zasoby potencjału ludzkiego. Wizja przyszłości kierowania to prawidłowość nowego systemu myślenia i nauki, służąca do rozwiązywania problemów przyszłości jutra, w którym pracownik tworzy „duszę organizacji” nadaje jej wyraz, jest z nią w ścisłej harmonii, a umiejętnie kierowany i zarządzany, jest w stanie zapewnić organizacji rozwój i rozbudzić jej aspiracje na przyszłość.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Tonik, Toruń 1998.
- [2] Dawidowicz W., *Zagadnienia teorii organizacji i kierowania w administracji państwowej*, PWN, Warszawa 1972.
- [3] Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Wydawnictwo Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1974.
- [4] W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem. Przestanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993, s. 15.
- [5] Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Centrum Szkoleniowo-Wydawnicze Kwantum 1996.
- [6] Kural J., *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
- [7] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1968.

**MANAGER AND ITS ROLE FOR THE SUCCESSFUL MANAGEMENT
IN ORGANIZATION**

Inspiration to write this paper was a changing management philosophy and democratization of managers who are working in temporary market organizations. The author takes under consideration some differences in the assessment of manager effectiveness and competences who are active in two market enterprises. There were also shown preferred styles of management and personality features which have influence on employees satisf