

## Uwarunkowania skuteczności menedżera

Skuteczność kierowania ludźmi przez menedżera uwarunkowana jest przez szereg czynników. Przede wszystkim menedżer musi być w pełni świadomy swoich czynności i realizować swoje działania w oparciu o skonkretyzowane plany i zamierzone efekty, aby jednak były one skuteczne musi zdawać sobie sprawę z warunków, jakie musi spełniać. W praktyce wyróżnia się cztery najważniejsze uwarunkowania skuteczności menedżera. Są to:<sup>20</sup>

- reprezentowanie odpowiedniej postawy,
- posiadanie władzy,
- posiadanie umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych,
- posiadanie chęci kierowania.

Punktem wyjścia jest postawa, jaką menedżer reprezentuje. W tym celu musi zadbać o własny rozwój zwłaszcza pod kątem osobowości i zdolności przywódczych. Stale musi dążyć do poszukiwania nowych doświadczeń, spostrzeżeń, informacji, które będzie mógł wykorzystywać w swojej pracy. Typowa postawa dla skutecznego menedżera wymaga również odróżnienia obserwacji od kontroli. Dopiero po zebraniu wystarczającej ilości danych może dokonywać oceny i ich interpretacji, a następnie wyciągać wnioski. Wbrew pozorom realizowanie ról kierowniczych w organizacji wymaga od menedżera kreatywności i twórczości. Większość sytuacji, z którymi spotkać się w swojej pracy ma charakter jednostkowy, niepowtarzalny, w związku z czym musi indywidualizować swoje podejście do każdego problemu. Jest to spowodowane przede wszystkim koniecznością otworzenia się na nowe pomysły i dbanie o rozwój organizacji. Ponadto częstym błędem menedżerów jest przedwczesne przesądzanie problemu, szufladkowanie go, zajmowanie z góry upatrzonych pozycji. Powszechnie uważa się, że w pracy menedżera często to wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy samej w sobie. Kreatywność menedżera polega na tym, że jest on w stanie rozwiązać problem nie tylko w oparciu o suche fakty, ale przede wszystkim uwzględniając wszelkie uwarunkowania, które doprowadziły do jego powstania. Odpowiednia postawa wyraża się także przez przedsiębiorczość. Skuteczność menedżera przejawia się również poprzez inicjowanie nowych pomysłów,

---

<sup>20</sup> K. Michałowski, *Podstawy zarządzania turystyką. aspekt przestrzenny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 28.

wprowadzanie impulsu do działania i zachęcania swoją postawą do wspólnego realizowania kolejnych projektów. Brak takiej umiejętności może spowodować, że nie będzie w stanie nadążyć za dynamicznie zmieniającym się otoczeniem i realizacja celów firmy może ulec zachwianiu. Menedżer z deficytem wskazanych cech budujących skuteczną postawę będzie pracował w sposób rutynowy, zamknięty i powtarzalny, co z pewnością z czasem przełoży się na coraz większe oddalenie się od panującej rzeczywistości, zamykanie się we własnym świecie a w konsekwencji nieprawidłowe wypełnianie nałożonych na niego ról. Odpowiednia postawa menedżera realizuje się także poprzez szacunek dla swoich pracowników, egzekwowania obowiązków i umiejętności klarowanego wyrażania swoich opinii i przekonań. Istotne jest, aby wizja kierownika była znana przez podległe mu osoby.<sup>21</sup>

Kolejnym czynnikiem skuteczności kierowania współczesnego kierownika to posiadanie władzy. Jest to władza w rozumieniu umiejętności wywierania określonego wpływu na pracowników. Należy przy tym jednak zaznaczyć, że nie może ona wynikać jedynie z formalnej hierarchii organizacyjnej, ale przede wszystkim z uwagi na posiadane umiejętności, kwalifikacje, autorytet. Nieformalna władza jest o wiele bardziej efektywna niż ta, która wynika bezpośrednio z podległości służbowej. Oddziaływanie na pracowników nie może funkcjonować tylko w oparciu o przymus. Jeżeli posiada odpowiedni autorytet wówczas pracownicy na których oddziałuje menedżer chcą korzystać z jego pomocy, ponieważ mają oni świadomość, że posiada on wiedzę jakiej brakuje im. Takie menedżer uzyskuje szacunek i status specjalisty, którego warto słuchać. Ma to też swoje odzwierciedlenie w samodzielności, ponieważ na ogół podwładni są bardziej ulegli, jeżeli cenią swojego kierownika za wiedzę, czy posiadane umiejętności. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest pełnienie władzy oparciu o wszystkie wymienione elementy.<sup>22</sup>

Następną cechą jest posiadanie umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych. Do tych umiejętności zaliczyć należy przede wszystkim: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne. W przypadku umiejętności technicznych chodzi przede wszystkim o podstawową wiedzę z zakresu metod, technologii i sposobów funkcjonowania organizacji. Kierownik musi być merytorycznie przygotowany do dziedziny w obrębie której funkcjonuje przedsiębiorstwo – inaczej nie

---

<sup>21</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2001, s. 43.

<sup>22</sup> P. Reilly, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 146.

będzie w stanie porozumiewać się z pracownikami, którzy operują fachową terminologią techniczną. Ponadto, aby kontrolować wykonywaną pracę musi znać odpowiednie normy i wiedzieć na czym dokładnie polega praca w tej firmie, która wykonują jego podwładni. Umiejętności interpersonalne natomiast umożliwiają nawiązywanie kontaktu z innymi ludźmi, budowanie porozumienia, empatii i ustalenie czynników motywujących dla poszczególnych osób. Trudno współcześnie wyobrazić sobie kierownika bez zdolności interpersonalnych. Umiejętności koncepcyjne natomiast prowadzi do koordynowania procesów i traktowania organizacji, jako holistycznego systemu. Umiejętności diagnostyczne i analityczne umożliwiają menedżerowi odpowiednią diagnozę sytuacji i wybór najwłaściwszej reakcji. Powinien on przygotowywać rozwiązanie danego problemu organizacyjnego na podstawie jego dokładnej analizy badającej jego symptomy, przyczyny powstania, zasięg oraz występujące ograniczenia przy jego rozwiązaniu.<sup>23</sup>

Kolejnym atrybutem profesjonalnego menedżera jest posiadanie chęci do kierowania. Wszystkie posiadane kompetencje, odpowiednia postawa, czy dobór stylu kierowania spełzną na niczym, jeżeli zabraknie chęci do pracy i realizowania ról kierowniczych. Nie może stać z boku i pełnić roli biernego obserwatora, ale aktywnie współdziałać ze swoimi pracownikami.

---

<sup>23</sup> A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 72.