



czające determinanty osiągnięcia przez tą grupę pracowników sukcesu w zarządzanych organizacjach. Pierwsza dotyczy czynników podmiotowych, druga – funkcjonalnych. W obszarze podmiotowym eksponowane są przede wszystkim predyspozycje powiązane z cechami osobowościowymi. Według orientacji funkcjonalnej, osiągnięcie sukcesu uzależnione jest od efektywnego realizowania zadań, jakie powierzono kierownikowi w zależności od posiadanej wiedzy i umiejętności<sup>2</sup>. Zarysowujący się w ten sposób podział<sup>3</sup> nie jest jedynie metodologicznym zabiegiem porządkującym treść dyskusji nad wyznacznikami sprawności kierowania. Pozwala on także na pogłębiony opis zagadnień mieszczących się w każdym z dwóch obszarów analizy. W rzeczywistości bowiem na sukces kierownictwa przedsiębiorstwa składa się zarówno specyficzna struktura zadań kierowanych do realizacji, jak i zakres oraz stopień odpowiedniego wykorzystania walorów osobowościowych, które są wymagane oraz zdeterminowane uwarunkowaniami zewnętrznym i celami do osiągnięcia.

Przegląd dociekań zmierzających do propozycji poprawy efektywności kierowników doprowadził do konkluzji, że modele decyzyjne muszą być budowane w oparciu o otoczenie<sup>4</sup>. Nieuchronność dostosowania organizacji do zjawisk, jakie zachodzą w otoczeniu spowodowała konieczność wprowadzania zmian. Szybko rosnący zakres i tempo ich występowania wymaga systematycznego przystosowania się pracowników, w tym personelu kierowniczego do płynących z zewnątrz sygnałów w postaci nowych koncepcji i form działania<sup>5</sup>. Warunkiem przystosowania się jest dążenie do ukształtowania u kierowników odpowiedniego potencjału wiedzy i umiejętności zgodnie z wymogami otoczenia<sup>6</sup>. Jak pisze P. F. Drucker, kierownicy powinni analizować swoje predyspo-

---

i skuteczne (czyli działanie bez zbędnego marnotrawstwa przy wykorzystaniu zasobów). (por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 38).

<sup>2</sup> Przedmiotem zainteresowania autora w niniejszym artykule będzie obszar funkcjonalny pracy kierowników, bazujący na posiadanym potencjale wiedzy i umiejętności, który jest wyznacznikiem funkcji kierowniczych zarówno w odniesieniu do ludzi, jak i zasobów materialnych organizacji.

<sup>3</sup> Według S. Tokarskiego podejścia te były rezultatem poglądów wielu twórców i kształtowały się w określonych formacjach naukowych zdeterminowanych dodatkowo uwarunkowaniami, społecznymi, politycznymi oraz kulturowymi (por. S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 7).

<sup>4</sup> Jak zauważa M. Juchnowicz, otoczenie i uwarunkowanie wewnętrzne organizacji ulegają ciągłym zmianom. „Powoduje to konieczność przeformowania wielu fundamentalnych założeń teorii zarządzania, a sporo technik zarządzania staje się nieprzydatne [...]” (M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 12).

<sup>5</sup> Zdaniem P. Grajewskiego monitorowanie otoczenia w celu identyfikacji zachodzących w nich zmian jest podstawą efektywnego działania kierowników (por. P. Grajewski, *Proces jako element kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji*, w: J. Stankiewicz (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004, s. 233).

<sup>6</sup> J. Penc zaznaczył, że znajomość otoczenia i kierunków rozwoju jego składników jest niezbędne, by kierownicy wiedzieli, jakie problemy będą musieły rozwiązać i jakie środki zastosować do ich rozwiązania (por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd.Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 52).

zycje. „Jeśli menedżer wie, że jest w czymś niekompetentny, musi mieć odwagę powiedzieć nie. Bo dobre chęci przy braku kompetencji produkują najwięcej nieodpowiedzialności. (...) Menedżerowie muszą rozróżniać między tym, co mogą, a tym, czego nie mogą robić. (...) Nie wolno nigdy podejmować się czegoś, w czym się nie jest kompetentnym, bo to nieodpowiedzialność”<sup>7</sup>.

Współczesne kierowanie wymaga więc od kadry kierowniczej permanentnego dążenie do wzrostu swojego potencjału wiedzy i umiejętności rozwijanego w procesie pracy. Działanie w omawianym kierunku może dać oczekiwaną i obiektywnie potrzebną nową jakość w interesującym nas obszarze, a zważywszy na fakt, że zmiany otoczenia są obecnie cechą stałą, podjęcie próby analizy tego zjawiska, powinno służyć prawidłowemu kształtowaniu wymagań wobec personelu kierowniczego<sup>8</sup>.

Wraz z nasileniem się konkurencji na krajowym i międzynarodowym rynku zdobyta przez organizację pozycja ma charakter przejściowy oraz może w każdym momencie przekształcić się w sytuację niekorzystną. Prawdopodobieństwo wystąpienia powyższej sytuacji wzrasta zwłaszcza wówczas, kiedy imperatyw uczenia się, powiązany z rozpoznawaniem uwarunkowań sytuacyjnych, które znacząco determinuje otoczenie, zostanie przez kierowników zaniedbany. Wybór problemu badawczego dotyczącego efektywności kierowania z punktu widzenia posiadanej wiedzy i umiejętności<sup>9</sup> oraz wpływu otoczenia był głównie podyktowany względami praktycznymi, choć nie można pominąć przesłanek teoretycznych. Uzasadnione wydaje się więc podjęcie działań zmierzających do wyjaśnienia istoty efektywności kierowania oraz jego empirycznej weryfikacji. Znajdują one wyraz nie tylko w zapotrzebowaniu na badanie zagadnień charakteryzujących efektywność personelu kierowniczego, lecz również w mało znanej tego rodzaju wiedzy wśród właścicieli różnego typu organizacji oraz samej kadry kierowniczej. W tej sytuacji drogą rokującą nadzieje w opisywaniu efektywności kierowania jest przybliżenie konsekwencji wynikających z prorynkowej orientacji w zarządzaniu organizacjami opartej na potencjale wiedzy i umiejętności.

## Problem

Autor, na podstawie analizy znajdujących się w literaturze koncepcji kierowania personelem, zauważył, że w aktualnym dorobku naukowym brak jest

---

<sup>7</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 213.

<sup>8</sup> Według S. Robbins i D.A. De Cenzo pomijanie przez długi okres kogoś z elementów otoczenia może mieć złe konsekwencje dla kadry zarządzającej (por. S. Robbins, D. A. De Cenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 79).

<sup>9</sup> W przyjętych założeniach uwzględniono dwie składowe (wiedza, umiejętności) predyspozycji kierowniczych personelu kierowniczego niezbędnych do efektywnego realizowania powierzonych zadań. Wiedza i umiejętności stanowią, obok rozumienia, tzw. racjonalne składowe kompetencji. (Por. T.P. Czaplą, *Modelowanie kompetencji pracowników w organizacji*, Wyd.Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 113. T. P. Czaplą wyodrębnił również emocjonalne składowe kompetencji, do których zliczył: wartości, przekonania i postawy, ibidem, s. 138.

rozwiązań konstruowanych na potrzeby opisywanego obszaru funkcjonalnego pracy kierowników z punktu posiadania ich wiedzy i umiejętności. **Celem artykułu** jest przeanalizowanie zagadnień składających się na efektywność pracy kierowników z punktu widzenia przeprowadzonych badań. W osiągnięciu celu głównego, sprzyjać będą cele pomocnicze, do których należy:

- określenie czynników warunkujących efektywność pracy kierowników,
- ukazanie znaczenia uwarunkowań otoczenia w funkcjonowaniu personelu kierowniczego,
- identyfikacja stopnia zaangażowania<sup>10</sup> się kierowników w przyszłe zmiany, jako przejaw skłonności adaptacyjnej potencjału wiedzy i umiejętności do oczekiwań otoczenia<sup>11</sup>,
- wyznaczenie obszaru samooceny posiadanej wiedzy i umiejętności, co pozwoli określić stopień determinacji kierowników wyrażony potrzebą uzupełniania posiadanego potencjału kierowniczego, poprzez dostosowywanie się do zmieniających się wymogów działania.

Ponieważ na efektywność kierowania wpływa szereg różnorodnych czynników, pozwala to sformułować **tezę główną** stwierdzającą, że osiągnięcie pożądanego poziomu efektywności<sup>12</sup>, przy coraz większej presji otoczenia, wymaga od kierowników posiadania wiedzy i umiejętności, która umożliwi im przystosowanie się do zmiennych warunków działania. Wymagania stawiane kierownikom nabierają nowego znaczenia, jeżeli odniesiemy je do umiejętności dostosowania się do zmian, jako podstawowego atrybutu ich pracy. Kluczową kategorią tak sformułowanej tezy jest „elastyczność”<sup>13</sup>, która oznacza systematyczną modyfikację zachowań kierowniczych w zmieniających się sytuacjach charakterystycznych dla bieżących oraz przyszłych procesów działania organizacji. Kierownicy muszą regularnie aktualizować swój potencjał w zależności od potrzeb narzucanych przez szybko zmieniające się otoczenie. Personel kie-

---

<sup>10</sup> „Z przyjęcia koncepcji zaangażowania jako postawy pracownika, wynika, że jest to specyficzne, względnie trwałe zachowanie się w określony sposób wobec przedmiotu postawy. Przedmiotem tej postawy może być organizacja, zawód, praca, którą wykonuje, a także środowisko społeczne, w którym pracownik funkcjonuje”. (M. Juchnowicz, op. cit., s. 35).

<sup>11</sup> Jak zaznaczył M. Mroziewski, „zainteresowanie długofalowymi kierunkami rozwoju osobistego, jak i organizacji, sprawia, że dotychczasowa sytuacja jest oceniana bardziej z punktu widzenia przewidywanych w przyszłości zadań i warunków, aniżeli z perspektywy dotychczasowych doświadczeń” (M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Di-fin, Warszawa 2008, s. 17).

<sup>12</sup> Z punktu widzenia stopnia trudności realizowanych przez kierowników zadań.

<sup>13</sup> A. Wojtczuk-Turek uważa, że elastyczność pracownika „można zdefiniować, jako zdolność i potencjalną gotowość adaptacyjną do nowych, różnych lub zmieniających się warunków, zadań i sytuacji o charakterze poznawczym, społecznym, a także inicjowanie zmian” (cyt. za M. Juchnowicz, op. cit., s. 16-17). Natomiast M. Juchnowicz zaznacza, że sama elastyczność „oznacza zdolność do zmiany i reagowania przy optymalnym nakładzie czasu, wysiłku, kosztach i produktywności, a także innowacyjności i zdolność do niekonwencjonalnych działań, co ma zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną” (ibidem, s.16).

rowniczy powinien więc posiadać zdolność przystosowania swojej wiedzy i umiejętności do nowych uwarunkowań sytuacyjnych, tak aby efektywność realizowanych funkcji znajdowała się na oczekiwanym poziomie. Można uznać zatem, że dynamiczne warunki działania wymuszają potrzebę sprostania pojawiającym się wymaganiom organizacji oraz jej otoczenia, do których kierownicy adekwatnie muszą dostosować posiadany potencjał wiedzy i umiejętności. Podstawą wyżej sformułowanej tezy jest próba rozwiązania **problemu badawczego**, którego istota sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy wykorzystywana przez kierowników wiedza i umiejętności w osiąganiu oczekiwanej efektywności działania odpowiada rzeczywistym wymaganiom formułowanym przez otoczenia?

## Badania

Specyfika podjętej problematyki badawczej oraz przedmiot badań, a także możliwości organizacyjne i finansowe, zdecydowały o wykorzystaniu metody kwestionariuszowej,<sup>14</sup> jako podstawowej formy pomiaru efektywności kierowników z punktu widzenia posiadanej wiedzy i umiejętności. Kwestionariusz, który „okazał się najbardziej przydatną metodą w warunkach polskich organizacji gospodarczych”<sup>15</sup>, skierowano do 102 kierowników pełniących swoje funkcje na trzech szczeblach kierowania w strukturze organizacyjnej badanych organizacji zlokalizowanych na terenie Gorzowa Wielkopolskiego. Realizacja przedstawionej koncepcji badań, przeprowadzonych w 2010 roku, wiąże się z koniecznością empirycznej weryfikacji pracy kierowników w myśl twierdzenia S. Chelpy i T. Listwana, którzy uważają, że diagnoza cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności pozwoli na pełniejsze opisywanie zbiorowości kadry kierowniczej<sup>16</sup>.

Rezultaty przeprowadzonej weryfikacji empirycznej potwierdziły, że wobec wyodrębnionych determinantów kształtujących pracę kierowników, otoczenie stanowi główny czynnik warunkujący efektywność realizowanych funkcji (84%). Badania wskazywały, że znaczenie czynników mających swoje źródło w obszarze wewnętrznym organizacji jest znacznie mniejsze (16%) (rys.1).

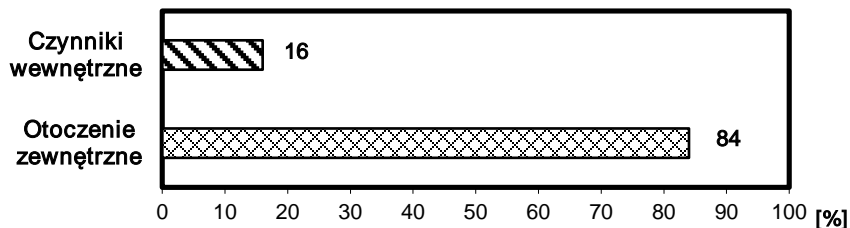
W dalszych poszukiwaniach badawczych stwierdzono, że otoczenie wymusza zmiany w zachowaniach kierowniczych badanego personelu (74%).

---

<sup>14</sup> W badaniach wykorzystano również takie metody i narzędzia zbierania informacji, jak: sondaż diagnostyczny oraz metody statystyki opisowej.

<sup>15</sup> S. Tokarski, *Model interakcyjny efektywności kierowania*, Oficyna Wydawnicza OPO Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 86.

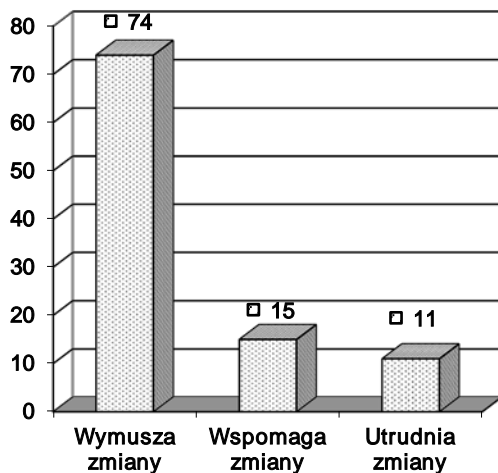
<sup>16</sup> S. Chelpa, T. Listwan, *Cechy psychologiczne kierowników – kierunki i dynamika zmian*, w: S. Tokarski (red.) *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1999, s. 303.



Rys. 1. Procentowy rozkład determinantów wpływających na efektywność pracy kierowników

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powstałą sytuację można uznać, że kierownicy w badanym okresie stanęli wobec konieczności podjęcia działań dostosowawczych, czyli wykazują się odpowiednią elastycznością aplikacyjną do zmieniających się warunków działania (rys. 2).



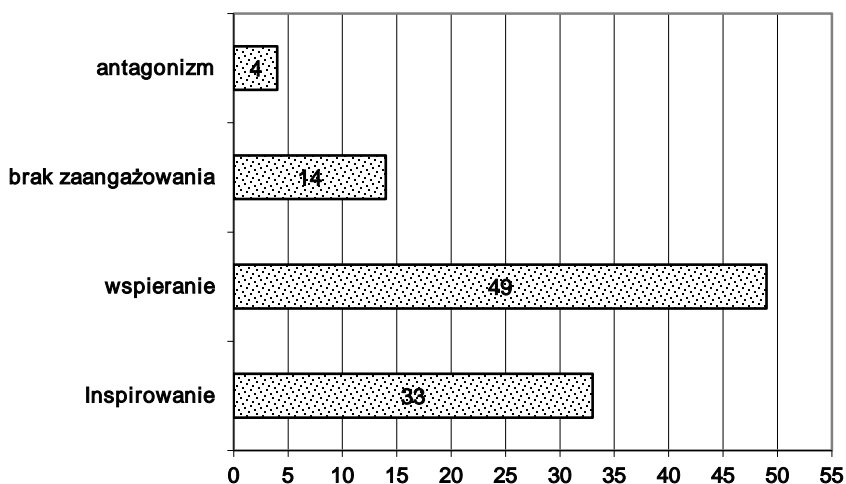
Rys. 2. Rodzaj wpływu otoczenia na zachowanie kierowników [%]

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie otrzymanych wyników badań stwierdzono również, że kadra kierownicza nie jest zainteresowana uczestnictwem w procesie zmian do czasu, gdy nie zostanie do tego zmuszona przez otoczenie.

Dokonana analiza zachowań personelu kierowniczego w sytuacji zmian pozwala stwierdzić<sup>17</sup>, że:

- wspieranie zmian przez personel kierowniczy było zachowaniem najczęściej występującym (49%),
- inspirowanie zmian było istotnym, chociaż nie dominującym typem zachowania (33%),
- pozostałe typy zachowań, czyli brak zaangażowania (14%) oraz aktywne przeciwdziałanie zmianom (4%), wskazywane były przez kierowników w małym stopniu (rys. 3).



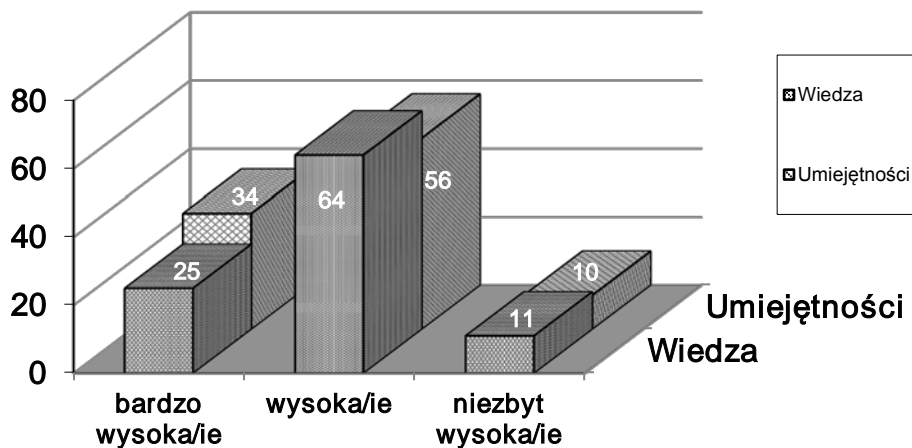
Rys. 3. Zaangażowanie kierowników w zmiany [%]

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowana w artykule analiza potwierdziła występowanie zjawiska niedopasowania między rzeczywistymi atrybutami wiedzy i umiejętności personelu kompetencyjnego a formułowanymi przez otoczenie nowymi wzorcami zachowań w zakresie pełnionych funkcji. Większość kierowników bowiem oceniało swój potencjał kierowniczy, jako wysoki lub bardzo wysoki w stosunku do wymagań otoczenia zarówno pod względem wiedzy kierowniczej<sup>18</sup>, jak i posiadanych umiejętności (rys. 4).

<sup>17</sup> Wyodrębniono cztery kategorie zachowań kierowników w sytuacji zmian: inspirowanie, wspieranie, brak zaangażowania i antagonizm (por. L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 154-157).

<sup>18</sup> Podobną ocenę można zauważyć u J. Gładys-Jakóbk, która zauważyła, że 89,2% ankieterowanych oceniło swoją wiedzę „dobrze” i „bardzo dobrze” (por. J. Gładys-Jakóbk, *Zmiany w środowisku menedżerskim*, w: L. Gilejko (red.) *Studia nad zmianami w strukturze społeczeństwa polskiego*, SGH, Warszawa 2001, s. 148).



Rys. 4. Wiedza i umiejętności menedżerów a wymagania otoczenia [%]

Źródło: opracowanie własne.

Ta wyraźnie pozytywna opinia, wyrażająca zgodność posiadanych umiejętności, jak i wiedzy z wymaganiami otoczenia może przerodzić się w potencjalne negatywne zjawisko, wyrażające się brakiem potrzeby zmian w poprawie poziomu osiąganych efektów pracy, które odpowiadałyby potrzebom sytuacyjnym determinowanym przez otoczenie. Odczuwanie bowiem niedopasowania posiadanego potencjału kierowniczego względem wymogów kierowanych przez otoczenie organizacji jest bowiem istotnym czynnikiem motywacyjnym. Od poziomu motywacji<sup>19</sup> zależy bowiem determinacja z jaką ludzie realizują zadania i przyczyniają się do osiągnięcia postawionych celów. Wobec powyższego, dokonana przez personel kierowniczy samoocena posiadanej wiedzy i umiejętności sprzyja bardziej tendencji zachowawczej niż rozwojowej w zakresie efektywności kierowania.

Empirycznie uzyskane wartości poziomu wiedzy i umiejętności wskazują na bardzo pozytywną samoocenę dokonaną przez badanych kierowników. W okresie radykalnych przemian stanowić to może czynnik zakłócający proces odbierania przez kierowników sygnałów wysyłanych przez otoczenie, które

<sup>19</sup> Motywację wykorzystuje się do „opisu wszelkich mechanizmów, uruchomienia, ukierunkowania, podtrzymywania i zakończenia zachowania” (W. Łukaszewski, *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2 Psychologia ogólna*, Gdańskie Wyd.Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 457). „Z punktu widzenia zawartości tego słowa motywacja jest procesem regulującym, który steruje zachowaniem (...) wzbudza energię do działania, ukierunkowuje postępowanie na cel i podtrzymuje zaangażowanie” (U. Gross, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 86).



wskazuje kierunek porządną aktywności rozwojowej w zakresie pełnionych funkcji<sup>20</sup>.

### Podsumowanie

Zgromadzony w postępowaniu badawczym materiał empiryczny umożliwił zweryfikowanie hipotezy głównej. Przedstawione wyniki badań upoważniają ją ponadto do postawienia następujących wniosków:

- najistotniejszym czynnikiem determinującym efektywność kierowników jest otoczenie organizacji, które jednocześnie stawia określone wymagania,
- konieczność dostosowania się do uwarunkowań określonego działania wynika z sytuacji, w której otoczenie wymusza zmiany w zachowaniach kierowniczych badanych osób,
- kierownicy wykazują brak zainteresowania uczestnictwem w zmianach do czasu, gdy nie zostaną do tego zmuszone przez czynniki zewnętrzne,
- personel kierowniczy powinien, po pierwsze, przystosowywać się indywidualnie do sytuacji poprzez zmianę struktury posiadanej wiedzy i umiejętności, a po drugie podejmować działania dostosowawcze w ramach organizacji do nowych warunków funkcjonowania. Można więc uznać, że menedżerowie nie mogą utrwać swojej pozycji zawodowej w ramach realizowanych funkcji kierowniczych poprzez bierne obserwowanie dokonujących się zmian.

Powyższe wnioski będą stanowiły ważne wskazówki, ułatwiające kształtowanie odpowiedniego<sup>21</sup> poziomu motywacji kierowników, który gwarantowałby wysoką efektywność<sup>22</sup> ich działania. Na szczególny komentarz zasługuje fakt, że od personelu kierowniczego, od którego oczekuje się odpowiedniego poziomu wysokiej efektywności kierowania, wymagana jest zdolność reagowania i dostosowania się do potrzeb otoczenia, gdzie podłożem procesu adaptacji powinno stać się utrwalone w świadomości przekonanie o konieczności ciągłego modyfikowania potencjału wiedzy i umiejętności. Na ten aspekt elastyczności zwraca uwagę M. Juchnowicz, twierdząc, że we współczesnych organizacjach należy dążyć do osiągnięcia:

---

<sup>20</sup> Według B. R. Kuca menedżerowie osiągający sukcesy są świadomi swoich ograniczeń, dzięki czemu wiedzą, jakie obszary posiadanych kompetencji muszą rozwijać. Autor ponadto zauważył, że kierownicy, którzy „nie potrafili wyciągnąć nauki ze swoich błędów i niepowodzeń, byli znacznie mniej skłonni przyznać się do swoich wad (...) oraz nie byli w stanie nic zrobić, aby się zmienić” (B. R. Kuc, *Kompetencje przywódców – kluczem do sukcesu w zarządzaniu zmianami*, w: J. Skalik (red.), *Zmiany warunkiem sukcesu*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 314).

<sup>21</sup> Wyznacznikiem odpowiedniego poziomu motywacji jest stopień trudności pełnionych funkcji.

<sup>22</sup> Wyznacznikiem wysokiej efektywności działania jest dopasowanie poziomu motywacji wykorzystania wiedzy i umiejętności do stopnia trudności realizowanych funkcji.

- a) elastyczności zarządzania, tzn. „możliwości swobodnego wyboru różnych kombinacji strategii, zasobów i kapitału oraz metod i narzędzi zarządzania odpowiedniego do dynamicznych warunków oraz symulacji przyszłości”<sup>23</sup>;
- b) elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim, gdzie „zastosowanie specyficznego systemu procedur i działań względem pracowników (...) umożliwi organizacji dostosowanie kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych oraz inicjowanie i kreowanie zmian”<sup>24</sup>.

W związku z przedstawioną sytuacją, oczywistym staje się fakt, potrzeby „uelastycznienia” posiadanego potencjału wiedzy i umiejętności, tak aby aktywnie oddziaływać na poszczególne elementy swojej sytuacji kierowniczej, a nie tylko dostosowywać się do towarzyszących jej wymagań<sup>25</sup>. Istotnym zatem elementem pobudzającym powyższe działania jest sposób zarządzania, stosowany przez kierowników, odzwierciedlający ich umiejętności i wiedzę.

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule obrazują zarówno podejmowane przez kierowników działania dostosowawcze, ukazując ich skuteczność, jak i również skalę zaniedbań i niedociągnięć związanych z zastosowaniem poszczególnych zachowań wpływających na efektywność funkcjonalną.

Ciekawych wniosków dostarcza analiza czynników determinujących efektywność funkcjonalną kierowników. Niewielka siła związku między uwarunkowaniami wewnątrzorganizacyjnymi a efektywnością kierowników wskazuje, że badane osoby postrzegają własną pracę jako zajęcie zdeterminowane głównie otoczeniem zewnętrznym. Należy zatem uznać, że otoczenie jest prawidłowo identyfikowane przez kierowników jako podstawowa determinanta ich efektywności działania.

Potwierdza się to również w analizie stopnia wpływu otoczenia organizacji na efektywność pełnionych funkcji. Badania wykazały, że istnieje silna zależność pomiędzy efektywnością pracy a rodzajem wpływu otoczenia, jakim jest „wymuszenie zmian”. W związku z powyższym, otoczenie regularnie oddziałuje na zachowania kierowników, dodatkowo stymulując ich świadomość przekonaniem ciągłej presji na zmiany.

Wyniki przeprowadzonych badań ukazały również rodzaj zachowań preferowanych przez badane osoby w procesie angażowania się w zmiany. Najliczniejszą grupą bo liczącą blisko 50% badanych byli kierownicy, którzy deklarowali szczególne przywiązanie do „wspierania” zmian, jako zachowania posiadającego dla nich najistotniejsze znaczenie. Mniej liczną grupą były osoby preferujące najbardziej „inspirowanie” zmian, które stanowiły 33% badanych. Powyższe wyniki ukazują, który rodzaj zachowań kierowników podczas wprowadzania zmian jest najbardziej preferowany. Można zatem uznać, że podej-

---

<sup>23</sup> M. Juchnowicz, op. cit., s. 17.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>25</sup> Jak to ma miejsce w przypadku badanej populacji kierowników.

mowane przez badanych kierowników działania w zakresie zmian nie nastąpią, jeżeli ze strony otoczenia nie będzie wyraźnie silnego nacisku<sup>26</sup>.

Na osobną uwagę zasługuje poziom samooceny badanych kierowników w zakresie wiedzy i umiejętności. Okazuje się, że zdecydowana większość kadry kierowniczej ocenia „wysoko” i „bardzo wysoko” swój potencjał wiedzy i umiejętności w stosunku do obecnych wymagań otoczenia. Zdaniem autora jest to istotny czynnik zakłócający proces podążania za ciągle zmieniającymi się wymaganiami kierowanymi do personelu kierowniczego ze strony różnych obszarów otoczenia, zarówno tego wewnętrznego, jak i zewnętrznego<sup>27</sup>.

Kierowanie, w dodatku efektywne, nie jest zadaniem prostym, gdyż jego efekty są wypadkową wielu czynników. Specyfika pracy personelu kierowniczego we współczesnym otoczeniu sprawia, że dobór efektywnych instrumentów oddziaływania na podległych pracowników oraz na kapitał materialny jest zadaniem skomplikowanym. Kształtowanie oczekiwanego i pożądanego poziomu efektywności wymaga od kierowników, z jednej strony silnej motywacji do angażowania się w zmiany<sup>28</sup>, a z drugiej – konkretnej wiedzy, umiejętności (również innych predyspozycji psychofizycznych<sup>29</sup>) oraz znajomości oczekiwań otoczenia organizacji (rys. 5). Tylko wówczas możliwy jest odpowiedni dobór zachowań kierowniczych, kiedy mogą skutecznie przyczynić się osiągnięcia postawionych celów.

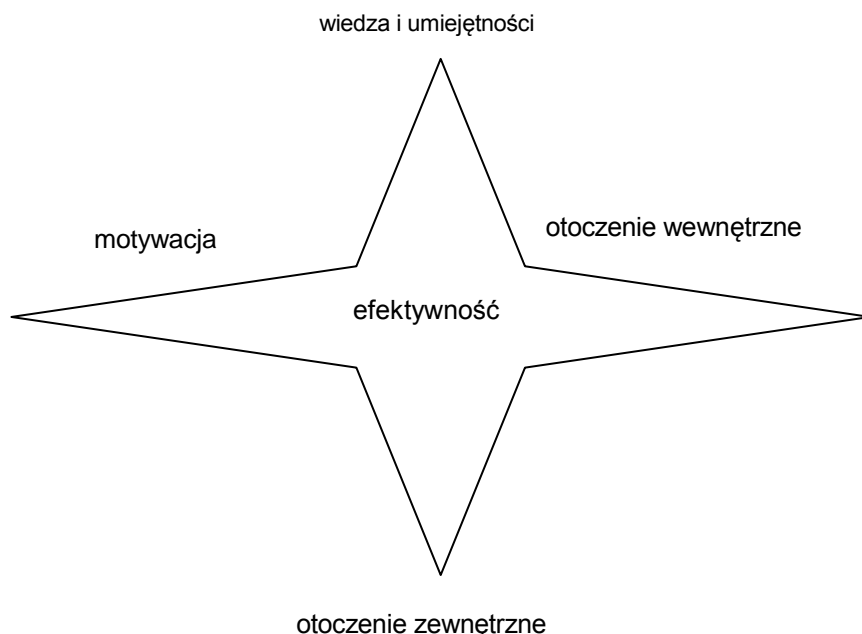
---

<sup>26</sup> Świadczy o tym fakt, że badani kierownicy najbardziej preferowali „wspomaganie” zmian, a nie ich „inspirowanie”.

<sup>27</sup> Sytuacja ta można wiązać z faktem niskiego poziomu profesjonalizmu kierowników wobec których rynek jest często „tolerancyjny” na ich niezadowalające osiągnięcia. W organizacjach ponadto, można zauważyć trudności w sprawowaniu nadzoru przez właścicieli nad menedżerami. Dodatkowo stan ten pogłębiany jest przez brak rozwiniętego rynku kadr kierowniczych, co w przypadku osób, które wykazały się w swoich działaniach nieprofesjonalizmem powoduje trudności w znalezieniu bardziej efektywnych następców (por. M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista”, nr 2/2000, s.188).

<sup>28</sup> Jak zaznacza B. Koźuch, zmiany we współczesnej organizacji są procesem nieuchronnym i nieuniknionym towarzyszącym jej rozwojowi. Konieczność wprowadzania zmian wynika z wymagań stawianych przez otoczenie. Jej początkiem jest uświadomienie wszystkim pracownikom potrzeby jej wprowadzania (por. B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, PLACET, Warszawa 2004, s. 117-121).

<sup>29</sup> Predyspozycje psychofizyczne, takie jak m.in.: cechy osobowościowe, postawy, zachowania, osiągnięcia, wartości, przekonania były w opisywanych wyżej badaniach pominięte.



Rys. 5. Relacje między efektywnością kierowania a otoczeniem

Źródło: opracowanie własne.

Badania nad efektywnością kierowania mogą pełnić ważną funkcję poznawczą i aplikacyjną oraz przyczynić się do szybszego pokonywania dystansu dzielącego polską gospodarkę od krajów wysoko rozwiniętych, poprzez rozwój przydatnej dla praktyki zarządzania wiedzy o rzeczywistych uwarunkowaniach determinujących sukces rynkowy. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do realizowanych zadań z punktu widzenia reprezentowanego przez kierowników poziomu profesjonalizmu. Jako podstawowy wskaźnik profesjonalizmu wskazuje się na dużą elastyczność i szybkość działania, otwarty sposób myślenia oraz umiejętność tworzenia zespołu pracowników, wśród których rozwija się zdolności kierownicze<sup>30</sup>. Potrzebę profesjonalizacji kierowników widzi także Cz. Sikorski, który uważa, że jest on zbiorem umiejętności pozwalających na samodzielne rozwiązywanie złożonych, nierutynowych problemów w danej dziedzinie, mających często charakter zadań ekspresowych. Umiejętności te w szczególności odnoszą się do:

- a) niezależności, czyli poczucia autonomii w pełnieniu roli organizacyjnej,
- b) odpowiedzialności za działanie i osiągnięte wyniki,
- c) pragmatyzmu, wyrażającego się umiejętnością oddzielenia sfery zawodowej od innych sfer życia,
- d) fachowości, rozumianej jako postulat kierowania się racjonalnością naukową i obiektywizmem,

<sup>30</sup> S. Tokarski, *Model ...*, op. cit., s. 174.

- e) identyfikacji z reprezentowanym zawodem oznaczającej, że dla profesjonalisty grupą odniesienia są przede wszystkim przedstawiciele danego zawodu, bez względu na podmiot, który reprezentują,
- f) potrzeby osiągnięć, która wiąże się z umiarkowanym traktowaniem ryzyka, odczuwaną potrzebą otrzymywania szybkiej informacji o wynikach działania, poczuciem satysfakcji z wykonania zadań oraz maksymalnym wysiłkiem i koncentracją na doprowadzeniu pracy do końca<sup>31</sup>.

Zagadnienie podstawowe zawierające się w problematyce powyższego zjawiska uwidocznione jest zwłaszcza na płaszczyźnie wymagań kierowanych do menedżerów ze strony otoczenia. Powyższa teza nabiera nowego znaczenia, jeżeli odniesiemy ją do elastyczności jako podstawowego atrybutu pracy kadry kierowniczej. Wysoka elastyczność staje się synonimem efektywnego kierowania i podstawowym warunkiem rozwoju organizacji. Gotowość kierowników do szybkiej i płynnej reakcji na zmiany jest cechą łączącą organizacje przez nich zarządzane z wymaganiami determinującymi przyszłość działania. Są jednocześnie podstawowym wyznacznikiem efektywności kierowników w zakresie umiejętności radzenia sobie z problemami komplikującymi byt rynkowy organizacji. Z tego punktu widzenia indywidualny bilans predyspozycji kierowniczych musi być regularnie aktualizowany<sup>32</sup> w zależności od potrzeb narzucanych przez szybko zmieniające się środowisko współczesnych organizacji.

Powyższe rozważania wskazują, że zagadnienia składające się na charakterystykę kierowników nabierają dużego znaczenia nie tylko w sytuacji uczestnictwa w zmianach<sup>33</sup>, lecz także w przypadku, gdy posiadane przez nich predyspozycje kierownicze znamionowane są odpowiednią podatnością na zmiany. Stanowiąc mogą potencjał będący inspiracją do wprowadzenia koniecznych trawestacji wzorców istniejących, co przyczyni się do podwyższenia profesjonalizmu kierowników oraz rozwinięcia rynku kadr menedżerskich.

## Bibliografia

- Chęłpa S., Listwan T., *Cechy psychologiczne kierowników – kierunki i dynamika zmian*, w: Tokarski S. (red.) *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1999.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

---

<sup>31</sup> Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 12, 15, 58-67.

<sup>32</sup> Według M. Juchnowicz „potencjał do kreowania rzeczy nowych mają zwłaszcza „pracownicy wiedzy” oraz „organizacje wiedzy”, w których występują procesy generowania i zarządzania wiedzą na podstawie istniejącego zasobu kapitału intelektualnego” (M. Juchnowicz, op. cit., s. 17).

<sup>33</sup> W przypadku kierowników rangę uczestnictwa w zmianach należy podnieść do inspirowania (kreowania) zmian.

- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.
- Grajewski P., *Proces jako element kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
- Gładys-Jakóbk J., *Zmiany w środowisku menedżerskim*, w: Gilejko L. (red.) *Studia nad zmianami w strukturze społeczeństwa polskiego*, SGH, Warszawa 2001.
- Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, w: "Ekonomista", nr 2/2000.
- Gross U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, PLACET, Warszawa 2004.
- Kuc B.R., *Kompetencje przywódców – kluczem do sukcesu w zarządzaniu zmianami*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiany warunkiem sukcesu*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Łukaszewski W., *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2 Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Robbins S., De Cenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- Tokarski S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, Oficyna Wydawnicza OPO Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.