

J A C E K S Z O S T A K

Determinanty zachowań menedżerów

w chronicznym stresie zawodowym



Difin

Determinanty zachowań menedżerów

w chronicznym stresie zawodowym

Recenzent

Ks. prof. UKSW dr hab. Krzysztof Warchałowski

Copyright © Difin SA

Warszawa 2009.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie

całości lub fragmentów niniejszej pracy

bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca

Maria Adamska

ISBN 978-83-793 -442-4

Printed in Poland

Difin SA

ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa

tel. (0-22) 851-45-61, (0-22) 851-45-62, fax (0-22) 841-98-91

Wydanie pierwsze, Warszawa 2009

Skład i łamanie: Z. Wasilewski, Warszawa, tel. 0 601-30-60-35

Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1. Psychologiczne i społeczne koncepcje pojęcia zachowań menedżerskich	13
1.1. Pojęcie menedżer z punktu widzenia oczekiwań społecznych	13
1.2. Rola i zadania menedżera w warunkach wolnego rynku	18
1.3. Doskonalenie zawodowe menedżerów jako czynnik kształtujący ich zachowania	25
Rozdział 2. Osobowość i jej znaczenie dla regulacji zachowania jednostki	35
2.1. Opis teorii osobowości	35
2.1.1. Charakterystyka podstawowych teorii osobowości przydatnych w wyjaśnianiu specyfiki zachowań menedżerów	35
2.1.2. Klasyczna teoria Z. Freuda	37
2.1.3. Współczesna teoria psychoanalityczna	39
2.1.4. Analityczna teoria K.G. Junga	40
2.1.5. Teorie psychospołeczne	41
2.1.6. Teoria osobowości H. Murraya	43
2.1.7. Teoria organicystyczna	44
2.1.8. Teoria osobowości K.R. Rogersa	46
2.1.9. Psychologia egzystencjalna	47
2.1.10. Psychologia Wschodu	49
2.1.11. Psychologia postaci według Lewinowskiej teorii pola	50
2.1.12. Psychologia cech jednostki według G. Allporta	52
2.1.13. Teoria osobowości W. Sheldona	53
2.1.14. Teoria czynnikowa R. Cattella	54
2.2. Behawioralna koncepcja osobowości	56
2.2.1. Teoria osobowości bodziec – reakcja	56
2.2.2. Osobowość w świetle teorii uczenia się Dollarda i Millera	57
2.2.3. Czynnikowa teoria osobowości Eysencka	58
2.3. Przykłady badań osobowości menedżerów w warunkach pracy	59

Rozdział 3. Problematyka stresu w ujęciu psychologicznym	63
3.1. Pojęcie i koncepcje stresu	63
3.2. Biologiczne i fizjologiczne przejawy stresu	68
3.3. Psychospołeczne następstwa stresu	75
 Rozdział 4. Specyfika stresu zawodowego	87
4.1. Stres w sytuacji pracy i charakterystyka stresu zawodowego	87
4.2. Chroniczny stres zawodowy – charakterystyka	115
4.3. Przegląd badań dotyczących stresu w pracy menedżera ze szczególnym uwzględnieniem wykonywania zadań zawodowych w warunkach stresu chronicznego	123
 Rozdział 5. Zjawisko stresu chronicznego w pracy menedżera w świetle badań własnych	127
5.1. Prezentacja pytań badawczych i hipotez badawczych	127
5.2. Charakterystyka metod użytych w programie badań	128
5.2.1. Kwestionariusz socjologiczny	128
5.2.2. Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS	129
5.2.3. Kwestionariusz osobowości EPQR Eysencka	129
5.3. Opis badanej grupy osób	130
5.4. Analiza i interpretacja wyników badań własnych. Weryfikacja hipotez badawczych	140
5.4.1. Analiza i interpretacja wyników badań własnych	140
5.4.2. Dyskusja wyników	157
5.5. Wnioski z programu badań własnych	160
5.6. Możliwości budowania strategii pozwalających menedżerom radzić sobie z chronicznym stresem zawodowym celem skutecznego zarządzania ludźmi, przedsiębiorstwem i samym sobą.	163
5.6.1. Propozycje strategii umożliwiających menedżerom radzenie sobie z chronicznym stresem zawodowym dla skutecznego zarządzania ludźmi i przedsiębiorstwem	163
5.6.2. Zalecenia dotyczące formowania osobowości menedżerów pracujących w warunkach stresu chronicznego celem skutecznego zarządzania samym sobą	165
Zakończenie	171
Bibliografia	173
Aneksy	183
Spis tabel, wykresów, rysunków i matryc	222

Wprowadzenie

Transformacja ustrojowa i wprowadzenie zasad gospodarki wolnorynkowej spowodowały zasadniczy zwrot w sposobie rozumienia organizacji przedsiębiorstwa. Inaczej traktuje się zasady kierowania ludźmi, zasobami pracy i czynniki wpływające bezpośrednio lub pośrednio na efektywność działalności gospodarczej.

Skazane na zapomnienie w okresie PRL i gospodarki nakazowo-rozdzielczej pojęcia menedżeryzm i menedżer powróciły na nowo do świadomości społecznej, jednak w zróżnicowanym sposobie rozumienia.

Podstawowym czynnikiem oceny i wartościowania działań ludzkich stał się zysk i efekt ekonomiczny. Zasadniczą drogą szeroko rozumianego managementu jest człowiek z jego możliwościami, aspiracjami, potrzebami, wartościami, celami żywioowymi i chęcią osiągnięcia sukcesu ekonomicznego i życiowego.

W okresie od 1989 roku uległ zmianie sposób interpretacji pojęcia stres w ogóle, zaś szczególnie – stres zawodowy. Wynika to zapewne z faktu wielorakich wyzwań, które niesie za sobą wolny rynek, jak również zróżnicowane zachowania menedżerów w stresie zawodowym. Modyfikacjom ulegają sposoby radzenia sobie biznesmenów ze stresem zawodowym o charakterze chronicznym.

Przedmiotem pracy jest interdyscyplinarna analiza zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym w oparciu o bazę teoretyczną literatury przedmiotu oraz na podstawie programu badań własnych.

Tezę prezentowanej pracy jest przyjęcie założenia o synchronicznym działaniu determinantów społecznych i osobowościowych służących opisowi zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym.

Prezentowana praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

W niniejszej pracy zastosowano następujące metody badawcze: kwestionariusz socjologiczny, testy psychologiczne oraz metody statystyczne.

Kwestionariusz socjologiczny składa się z dwóch części. Część Ia zawiera standardowe dane demograficzne (płeć, miejsce zamieszkania, stan cywilny, wykształcenie, zawód) oraz dane dotyczące pracy zawodowej (obciążenie pracą za-

wodową, ilość godzin pracy na dobę, warunki pracy). Część IIa zawiera pytania zamknięte, pytania otwarte lub stwierdzenia otwarte. Dotyczą one: satysfakcji z pracy, czynników utrudniających pracę, jak praca wpływa na życie prywatne, jak praca oceniana jest przez najbliższych oraz co respondenci uzyskują dzięki pracy.

Kwestionariusz socjologiczny zawiera dane dotyczące następujących dziedzin życia respondentów: życia zawodowego, charakteru wykonywanej przez nich pracy oraz życia rodzinnego.

Wykorzystano następujące testy psychologiczne: kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS oraz kwestionariusz osobowości EPQR Eysencka.

Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS składa się z trzech skal: zadanie, emocje i unikanie. Kwestionariusz obejmuje 48 twierdzeń. Respondent odpowiada na skali pięciostopniowej od: 1 wcale nie, do 5 bardzo. W pracy przyjęto następujące oznaczenia dla interpretacji wyników uzyskanych z badania kwestionariuszem CISS: zadanie, emocje i unikanie.

Skala zadanie określa style radzenia sobie ze stresem polegający na podejmowaniu zadań. Osoby uzyskujące wysokie wyniki w tej skali ujawniają w sytuacjach stresowych tendencję do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Główny nacisk położony jest na zadanie lub planowanie rozwiązania problemu.

Skala emocje dotyczy stylu charakterystycznego dla osób, które w sytuacjach stresowych wykazują tendencję do koncentracji na sobie, na własnych przeżyciach emocjonalnych, takich jak złość, poczucie winy, napięcie. Osoby te mają także tendencję do myślenia życzeniowego i fantazjowania. Działania takie mają na celu zmniejszenie napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Czasami jednak mogą powiększać poczucie stresu, powodować wzrost napięcia lub przygnębienie.

Skala unikanie określa styl radzenia sobie ze stresem charakterystyczny dla osób, które w sytuacjach stresowych wykazują tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania tej sytuacji. Styl ten może przyjmować dwie formy: angażowanie się w czynności zastępcze albo poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

Kwestionariusz osobowości Eysencka zawiera sto pytań. Respondent odpowiada tak lub nie. Pytania testowe ułożono w czterech skalach: neurotyzmu, ekstrawersji, psychotyzmu oraz kłamstwa. Skale kwestionariusza EPQR Eysencka oznaczono następująco: N (neurotyzm), E (ekstrawersja), P (psychotyzm) i K (kłamstwo).

Analizę statystyczną materiału badawczego przeprowadzono metodą multiwariancyjną.

Przyjęto założenie o synchronicznym działaniu determinantów psychicznych i społecznych jako specyficznych dla zjawiska stresu w pracy zawodowej menedżera.

W pracy wykorzystano aparat pojęć i podejścia psychologii klinicznej nurtów: behawioralnego i poznawczego. Z naukowego punktu widzenia zaprezentowano innowacyjny sposób potraktowania koncepcji stresu chronicznego w warunkach pracy zawodowej menedżera. W prezentowanej pracy starano się zarazem przedstawić znaczenie interpretacji zachowań menedżerów w warunkach przeciążeń pracą zawodową w kontekście oczekiwań społecznych i wyzwań, wobec których stoi nowoczesne zarządzanie.

Zasadniczym celem tej pracy jest określenie związku między rodzajem stresu zawodowego, szczególnie chronicznego, a cechami osobowości menedżerów i sposobami radzenia sobie przez nich ze stresem. Jej oryginalność i nowatorski charakter polegają na ocenie determinantów osobowościowych i społecznych zachowań menedżerów w sytuacji stresu chronicznego związanego z obciążeniami ich pracą zawodową celem skutecznego zarządzania ludźmi i przedsiębiorstwem. Analiza teoretyczna podjęta w pracy i opis wyników badań wynikają z interpretacji o charakterze interdyscyplinarnym z uwzględnieniem treści organizacji i zarządzania, psychologii zdrowia, psychologii zarządzania i stosowanej psychologii społecznej. W pracy przedstawiono tradycyjne sposoby rozumienia pojęcia stresu, w szczególności zaś stresu zawodowego o charakterze chronicznym. Przyjęto, iż zachowania menedżerów w warunkach stresu zawodowego o charakterze permanentnym są bezpośrednim następstwem ich pozycji zawodowej i społecznej, stanu zdrowia i sposobów radzenia sobie ze stresem.

Przy opracowaniu sposobu operacjonalizacji pojęcia stresu zawodowego o charakterze chronicznym przyjęto kilka przesłanek:

- stres należy traktować jako czynnik nacisku społecznego ze strony środowisk: pracy i rodziny, w których funkcjonuje menedżer,
- stres zawodowy można opisywać jako czynnik wpływu kierownictwa pracy w zakresie wielu stylów kierowania,
- stres należy ujmować jako odpowiedź na podjęcie wyzwania w strukturze osobowości,
- stres należy kategoryzować w sensie wzorów zachowań jednostki charakterystycznych dla stylu życia [D. Stewart, 1997, s. 200–209].

Uwzględniono również zasadę interpretacji zachowań jednostki z opisaniem elementów społecznego rozumienia stresu.

W prezentowanej pracy powołano się zarówno na literaturę polską, jak i obcojęzyczną z zakresu stosowanych nauk społecznych: organizacji i zarządzania, psychologii społecznej, osobowości i klinicznej. W pracy zacytowano również artykuły oraz źródła internetowe. Pionierskie wykorzystanie dostępnej literatury przedmiotu polegało w tej pracy na jej użyteczności w kontekście głównie dys-

kusji wyników badań własnych w odniesieniu do innych dostępnych badań dotyczących podejmowanej problematyki empirycznej.

Przedstawiono następujące hipotezy badawcze, które zweryfikowano statystycznie i opisano psychologicznie.

- Hipoteza H_1 . Zakłada się istnienie znamiennych zależności między obciążeniem pracą zawodową (praca jedno- i dwuetatowa) a sposobami radzenia sobie ze stresem przez badane osoby pełniące funkcje menedżerów.
- Hipoteza H_2 . Zakłada się istnienie związków między zmiennymi osobowościowymi a wyborem sposobu radzenia sobie ze stresem przez badane osoby pełniące funkcje menedżerów obciążone pracą na dwóch etatach.
- Hipoteza H_3 . Zakłada się występowanie istotnych różnic międzypłciowych w sposobach zmagania się ze stresem przez badane osoby pełniące funkcje menedżerów obciążone pracą na dwóch etatach.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Rozdziały 1–4 mają charakter teoretyczny. Podjęto analizę zachowań menedżera w organizacji i kierowaniu przedsiębiorstwem, szczególnie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono również wizję rozwoju i samodoskonalenia zawodowego menedżerów z punktu widzenia psychologii osobowości. Opisano osobowość jak mechanizm regulujący zachowania menedżerów. Dokonano podsumowania tradycyjnych stanowisk psychologii w zakresie rozumienia pojęcia stres w ogóle, zaś stres zawodowy w szczególności. Przeanalizowano stres zawodowy o charakterze chronicznym oraz cechy go wyróżniające.

Szczegółowo w rozdziale 1. dokonano analizy piśmiennictwa dotyczącego zakresów rozumienia pojęcia menedżer z punktu widzenia zarządzania oraz stosowanej psychologii społecznej. Punktem odniesienia stały się zachowania menedżerskie. Podrozdział 1.1 poświęcono problematyce zachowań menedżerów pod kątem oczekiwań społecznych. W podrozdziale 1.2 autor zwrócił uwagę na role i zadania menedżera w warunkach wolnego rynku. W kolejnym podrozdziale 1.3 opisano doskonalenie zawodowe menedżerów jako czynnik kształtujący ich zachowania.

W rozdziale 2. opisano osobowość jako mechanizm regulujący zachowanie jednostki. Przedstawiono teorie osobowości. Zwrócono szczególną uwagę na następujące koncepcje osobowości: klasyczną teorię Z. Freuda, koncepcje neo-psychoanalityczne, wybrane teorie osobowości nurtów: humanistycznego i egzystencjalnego. Dokonano przeglądu podstawowych teorii osobowości przydatnych w wyjaśnianiu specyfiki zachowań menedżerów zgodnie z koncepcjami: teoretyczną i badawczą przyjętymi w tej pracy. Opisano szczegółowo: psychospołeczne teorie osobowości oraz koncepcję behawioralną ze szczególnym uwzględnieniem czynnikowej teorii osobowości Eysencka. Prezentowany rozdział kończą przykłady badań osobowości menedżerów w warunkach pracy w oparciu o literaturę polską i obcojęzyczną.

Szczegółowo w rozdziale 3. podjęto problematykę stresu w ujęciu psychologicznym. W podrozdziale 3.1 dokonano szczegółowej analizy teoretycznej pojęcia i koncepcji stresu. Rozważania objęły zarówno potoczne, jak i naukowe rozumienie pojęcia stres. Scharakteryzowano koncepcje stresu w psychologii klinicznej. Szczególny nacisk położono na koncepcje W. Cannona, H. Selyego oraz R. Lazarusa i S. Folkmana. Kolejny podrozdział poświęcono szczegółowej analizie biologicznych i fizjologicznych przejawów stresu. Rozważania te poparto doświadczeniami biologii, medycyny i stosowanej psychologii klinicznej. Podrozdział 3.3. poświęcono psychospołecznym następstwom stresu.

W rozdziale 4. podjęto analizę teoretyczną problematyki stresu zawodowego o charakterze chronicznym. W podrozdziale 4.1 dokonano szczegółowej analizy rozumienia pojęcia stres w sytuacji pracy oraz scharakteryzowano stres zawodowy. W kolejnym podrozdziale 4.2 opisano chroniczny stres zawodowy. Przytoczono badania obecne w piśmiennictwie polskim i zagranicznym. Podrozdział 4.3 poświęcono na przedstawienie przeglądu badań dotyczących stresu w pracy menedżera ze szczególnym uwzględnieniem wykonywania zadań zawodowych w warunkach stresu chronicznego. Zaprezentowano również badania dotyczące stresu zawodowego o charakterze permanentnym z uwzględnieniem wypalenia zawodowego w pracy biznesmenów.

Przyjęta w rozdziałach 1–4 prezentowanej pracy koncepcja teoretyczna zachowań menedżerów znalazła wykładnię praktyczną w rozdziale 5.

Rozdział 5. ma charakter empiryczny. **W rozdziale 5. szczegółowej analizie badawczej poddane zostały synchronicznie rozumiane determinanty społeczne i osobowościowe zachowań menedżerów w sytuacji stresu chronicznego związanego z ich pracą zawodową.** Zaprezentowano w nim metodologię badań własnych z uwzględnieniem: prezentacji pytań badawczych oraz narzędzi badawczych, opisu badanej grupy osób, przedstawienia hipotez badawczych, analizy i interpretacji wyników, dyskusji wyników oraz podsumowania wyników badań i wniosków. **Przyjęte w pracy hipotezy badawcze potwierdziły się i brak podstaw do ich odrzucenia. Zostały w nim przedstawione sugestie dotyczące wykorzystania wyników badań własnych dla zbudowania strategii umożliwiających menedżerom korektę zachowań w warunkach stresu chronicznego w pracy.**

Zaproponowano także strategie umożliwiające menedżerom radzenie sobie z chronicznym stresem zawodowym celem skutecznego zarządzania ludźmi, przedsiębiorstwem, samym sobą.

W pracy wykorzystano bogatą literaturę przedmiotu: polską i obcojęzyczną z zakresu różnych dziedzin psychologii i zarządzania. Obejmuje ona książki, opracowania naukowe, podręczniki akademickie, monografie, czasopisma i artykuły związane tematycznie z problematyką zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym.

W końcowej części pracy umieszczono zakończenie, bibliografię oraz aneksy.

Za zasadę cytowania w całej pracy autor przyjął podawanie w nawiasach po poszczególnych akapitach tekstu danych według porządku: inicjał imienia, nazwisko w pełnym brzmieniu, rok wydania oraz strony. Przy powtarzaniu prac tego samego autora zachowano łaciński sposób cytowania [idem, eadem, ibidem, op. cit.] zawsze z podaniem numeru strony. Wykorzystano także tradycyjny sposób cytowania z podawaniem w nawiasach po akapitach tekstu danych w układzie: inicjał imienia, nazwisko w pełnym brzmieniu oraz rok wydania.

Autor poświęca pracę pamięci swojego Ojca Kazimierza Szostaka, bez którego serca i wychowania nie osiągnąłby życiowych celów.

Psychologiczne i społeczne koncepcje pojęcia zachowań menedżerskich

1

1.1. Pojęcie menedżer z punktu widzenia oczekiwań społecznych

Termin menedżer wszedł już na stałe do języka żywego na fali asymilacji wielu terminów angielskich. Określenie menedżer oddaje trafniej charakter zarządzania w organizacjach wolnorynkowych niż termin kierownik. Termin kierownik jest bowiem językowo szerszy i obejmuje również organizacje innego typu [P. Johnson, 2006].

Etymologicznie menedżer oznacza przełożonego, zarządcę, zarządzającego kierownika, administratora, dyrektora. Drugi człon słowa precyzuje, w jakim sensie menedżer kieruje organizacją, np. dyrektor techniczny, dyrektor ekonomiczny, kierownik produkcji, dyrektor naczelny [J. Kisielnicki, 1999, s. 21].

Menedżer jest szefem i zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego; jego rola sprowadza się do osiągnięcia celów założonych przez zespół. Cele stawiane przed zespołem z zewnątrz lub też formułowane przy współudziale zespołu. Zadania i usługi wykonywane przez menedżerów są inne od tych, które wykonują inni członkowie organizacji. Menedżerowie kierują pracą innych i również za nią odpowiadają. W miarę potrzeb realizują też produkcję i usługi. Zarazem wykonują zadania, instruują, nauczają, udzielają wskazówek i w ten sposób rozwijają umiejętności pracowników [R. Burlton, 2001].

Menedżer stał się też podmiotem rozważań psychologii jako naukowego studium zachowania i doświadczenia człowieka. Oznacza to, że psychologowie poprzez systematyczne badania starają się wyjaśniać, w jaki sposób ludzie zachowują się i jak w ich doświadczeniu prezentują się cechy otaczającego świata [T. Malim, A. Birch, A. Wadeley, 1999, s. 9].

W toku rozwoju psychologii jako nauki powstało wiele teorii interpretujących genezę i rozwój ludzkich zachowań. Za kanwę teoretyczną interpretacji zachowań w niniejszej pracy wybrano koncepcje behawioralną i poznawczą.

Podejście behawiorystyczne jest jednym z najsilniej oddziaływujących na psychologię. Ten kierunek przyczynił się też do znacznego wzrostu rozumienia funkcjonowania psychologicznego oraz dostarczył wielu technik zmieniających niepożądane zachowania. Zwraca uwagę jego obecność w rozważaniach teoretycznych i badawczych na gruncie interpretacji zachowań.

Podejście poznawcze w psychologii kontrastuje wyraźnie z podejściem psychoanalitycznym podkreślającym wagę nieświadomej części psychiki, jak i z podejściem behawiorystycznym, które koncentruje się na związkach między zewnętrznymi zdarzeniami a zachowaniem. Psychologowie poznawczy starają się zbadać to, co dzieje się we wnętrzu człowieka. Te procesy wewnętrzne zwane są pośredniczącymi, gdyż sytuują się pomiędzy bodźcem a zachowaniem. Składają się na nie: percepcja, myślenie, rozwiązywanie problemów, procesy językowe i pamięć. Przedstawiciele tego nurtu w psychologii twierdzą, że procesy poznawcze nie funkcjonują oddzielnie i przypadkowo, lecz są zorganizowane. Wpływ tego podejścia zaznacza się w wielu dziedzinach psychologii, zaś ma szczególne znaczenie w zarządzaniu dla interpretacji procesu podejmowania decyzji i poznawczej roli emocji [T. Malim, A. Birch, A. Wadeley, 1999, s. 40–41].

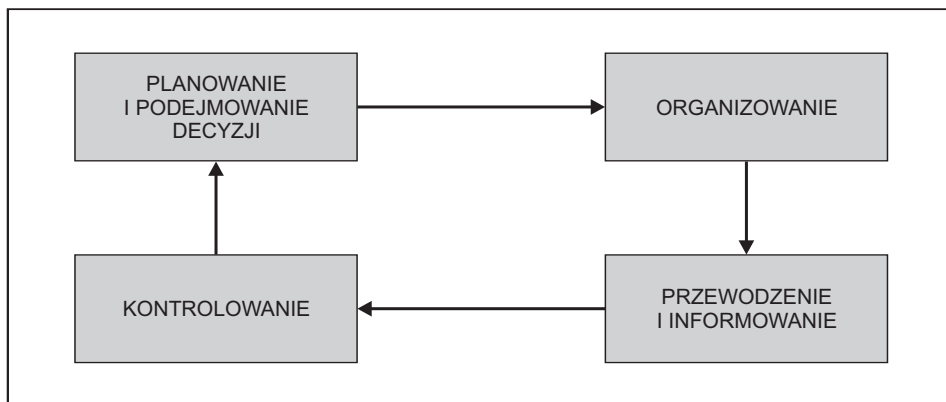
W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania dominuje podejście eklektyczne opisujące zachowania menedżera z wykorzystaniem wszystkich koncepcji osobowości. Ekonomiści kładą szczególny nacisk na takie właściwości, jak kierowanie, wiedza, umiejętności i lojalność. Teoretycy i praktycy zachowań menedżerów na gruncie ekonomii częściej przychylają się ku podejściu behawioralnemu. Interpretacja zachowań menedżerów zwykle dotyczy wybranych właściwości, które określa się mianem oczekiwań społecznych [P. Johnson, 2006].

W strukturze przedsiębiorstwa menedżer realizuje tak zwane funkcje zarządzania, co ilustruje wykres 1.

Etap planowania obejmuje wyznaczenie celu globalnego i związek celów szczegółowych, które przyczyniają się do jego realizacji. Menedżerowie określają zarazem czasokres realizacji owych celów. Na etapie tym przyjęto również możliwość podejmowania decyzji strategicznych dla przyszłości firmy.

Etap organizowania wyznacza hierarchię celów i zadań. W związku z tą funkcją kierownicy określają dobór, rozmieszczenie i wyszkolenie personelu do wykonywania pracy w organizacji.

Etap kierowania zwany inaczej prowadzeniem, przewodzeniem, motywowaniem, inicjowaniem polega na tym, że menedżerowie powodują takie działania, które skłaniają członków do współpracy na rzecz osiągnięcia ustalonych celów. Działanie uruchamia motywację, która jest warunkiem skutecznych przedsięwzięć gospodarczych.

Wykres 1. Funkcje zarządzania

Źródło: J. Kisielnicki, 1999, s. 21.

Etap kontrolowania polega na określeniu mierników oceny wykonania zadań, bieżącym pomiarze mierników oceny oraz podjęcia działań korygujących w sytuacji występowania odstępstw [idem, 2006].

Funkcja kontrolowania to element działań określanych terminem sprzężenia zwrotnego działań kierowniczych.

W literaturze ekonomicznej spotyka się również nieco inny podział funkcji realizowanych przez menedżerów. Przykładowo wyróżnia się często funkcje przygotowawcze, realizacyjne lub kontrolne. Ph. Kotler wyróżnia podział na planowanie, organizowanie, zarządzanie i koordynowanie oraz kontrolowanie [idem, 1995, s. 463–466]. Często termin funkcje używa się w kontekście z terminem rodzaj działalności, dlatego też w literaturze przedmiotu wyróżnia się np. funkcje: marketingowe, produkcyjne, usługowe i handlowe.

Przez menedżeryzm rozumie się system zarządzania przedsiębiorstwem. W rozumieniu J. Tudreja [1998, s. 54–57] menedżeryzm to system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie przez zawodowego kierownika wraz z towarzyszącą temu systemowi teorią zarządzania oraz koncepcją wykorzystywania zasobów pracy. Pojęcie menedżeryzm charakteryzują trzy właściwości: organizacyjna, teoretyczna i ideologiczna.

Menedżeryzm spełnia w organizacji i zarządzaniu trzy podstawowe role: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną [R. Griffin, 1996, s. 125–129].

W ramach roli interpersonalnej (międzyludzkiej) menedżer wykonuje takie role, jak:

- przywódcza, w ramach której menedżer zatrudnia pracowników, nagradza, szkoli itp.,
- reprezentacyjna, a więc witanie gości, branie udziału w spotkaniach i uroczystościach zewnętrznych, reprezentowanie organizacji, wygłaszanie okolicz-

nościowych przemówień, udzielanie wywiadów, branie udziału w konferencjach prasowych itp.,

- łącznika między ludźmi w ramach organizacji – w kontaktach wewnątrz firmy jak też w kontaktach z ludźmi z zewnątrz organizacji,

W ramach roli informacyjnej menedżer zbiera, selekcjonuje i rozpowszechnia informacje. Menedżer pełni tu takie role:

- monitora – zbiera informacje dotyczące zarówno swojego działania, jak i otoczenia,
- rzecznika – jako osoba przekazująca na zewnątrz część informacji o organizacji osobom spoza tej organizacji.

Najistotniejsza dla sprawnego zarządzania jest rola decyzyjna. Sprowadza się to do:

- przedsiębiorcy, który stara się udoskonalić organizację,
- negocjatora z ludźmi spoza organizacji (warunki umowy, warunki dostawy, ceny) i także w jej ramach (związki zawodowe, polityka kadrowa),
- umiejętności przeciwdziałania zakłóceniom dezorganizującym system zarządzania,
- rozdzielanie zasobów (surowcowych, pracy, pieniężnych i ludzkich) potrzebnych do osiągnięcia celów.

Menedżeryzm zakłada wykorzystanie trzech podstawowych rodzajów umiejętności [J.A. Stoner, 1998, s. 93–98]: technicznych, społecznych i koncepcyjnych. Umiejętności techniczne to zdolności posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności (np. wykorzystanie komputerów, znajomość technik zarządzania).

Umiejętności społeczne to zdolność współpracy z innymi ludźmi i to zarówno z poszczególnymi osobami, jak i z grupami.

Umiejętność koncepcyjna to zdolność menedżera do koordynacji działań poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie wszystkich działań realizowanych w jego polu działania.

W literaturze przedmiotu ciągle żywa jest koncepcja H. Fayola, głosząca, że zarządzania można się nauczyć [idem z koment. J. Stonera, 1998, s. 52], a istota menedżeryzmu i jej zakres opierają się na następujących zasadach:

- Podział pracy. Im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę.
- Autoportret. Menedżerowie muszą wydawać takie polecenia, aby postawione zadanie było wykonane. Autoportret formalny daje im prawo wydawania poleceń, ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo, jeśli nie będą mieli również autorytetu osobistego, np. wynikającego z odpowiedniej wiedzy.
- Dyscyplina. Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień rządzących organizacją. Dyscyplina wynika z dobrego przewodzenia według sprawiedliwych zasad wynagradzania i karania.

- Jedność rozkazodawstwa. Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia dotyczące jednostkowego działania od jednej osoby, w przeciwnym razie następuje sprzeczność poleceń i zakłócenie autorytetu.
- Jedność kierownictwa. Operacje w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być przedmiotem kierowania przez jednego menedżera.
- Podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu. W żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami jako całości.
- Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców.
- Centralizacja. Ograniczenie roli podwładnych w podejmowanie decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli – decentralizację.
- Hierarchia. Linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji.
- Ład. Każda rzecz i każdy człowiek powinien być na właściwym miejscu i we właściwym czasie. Menedżerowie szczególnie odpowiadają za to, aby ludzie zajmowali takie stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze.
- Odpowiednie traktowanie personelu. Menedżerowie powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
- Stabilność personelu. Duża fluktuacja pracowników wpływa niekorzystnie na sprawność funkcjonowania organizacji. Menedżeryzm to działanie przeciwdziałające temu ujemnemu zjawisku.
- Inicjatywa. Menedżerowie powinni stwarzać takie warunki, aby podwładni mieli swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów.
- Esprit de corps. Menedżerowie powinni tworzyć atmosferę i poczucie bezpieczeństwa, w której przynależność do zespołu zapewni organizacji poczucie jedności.

Wolny rynek stwarza warunki ciągle zmieniającego się systemu wewnętrznego jak i zewnętrznego, np. politycznego, prawnego, ekonomicznego, stąd też menedżerowie stosują następujące podejścia: zarządzanie naukowe, zarządzanie behawioralne, czyli oparte na badaniach nad zachowaniem organizacji i psychologią pracy oraz zarządzanie optymalizujące, polegające na kwalifikacji algorytmizacji procesu podejmowania decyzji przy zastosowaniu technik komputerowych [Levine, 2005].

Stąd też stosowanie łącznie wszystkich podejść do rozwiązania problemu określa się jako **menedżeryzm zintegrowany**. Podejście to opiera się na przekonaniu, że pracownik wykonuje określoną pracę w celu zaspokojenia określonych potrzeb. Znajomość zakresu i kierunku tych potrzeb psychicznych ułatwia menedżerowi motywowanie personelu do produktywnej pracy.

Dla menedżeryzmu zintegrowanego ważna jest wykładnia umiejętności menedżerskich.

W przekonaniu W. Kieżuna [1997, s. 149–150] zasadnicze umiejętności menedżerskie to: inteligencja, odporność psychiczna i określony poziom moralny, a także pewien zespół predyspozycji nazywanych talentem kierowniczym, czy zmysłem organizacyjnym.

Dla koncepcji menedżeryzmu zintegrowanego szczególnie trudne są dylematy lojalności i dylematy etyczne.

R.A. Webber twierdzi, że większość menedżerów szczególnie ceni sobie lojalność swoich pracowników. A zatem pracownicy postępują wg zasad:

- bądź mi posłuszny,
- pracuj ciężko,
- odnoś sukcesy bez względu na koszty,
- ochraniaj mnie, nie daj mi źle wypaść,
- mów mi prawdę.

Lojalność jest zatem postrzegana jako: posłuszeństwo, wysiłek, wiarygodność, skuteczność działań, ochrona, uczciwość [idem, 1996, s. 32–41].

Dylematy etyczne są postrzegane jako dominanty własnego interesu ekonomicznego nad interesem społecznym, prawem, religią, filozofią oraz zasadami powszechnego postępowania [idem, 1996, s. 62–64].

Współczesny marketing skorelowany z wymaganiami nowoczesnego kierowania i zarządzania wymaga od menedżeryzmu wizji zachowań i realizacji oczekiwań społecznych, czego wyrazem jest opis zawarty w tym podrozdziale.

1.2. Rola i zadania menedżera w warunkach wolnego rynku

Menedżer pełni w firmie role organizacyjne, zarządzające, wykonawcze, częściowo marketingowe – to człowiek, którego trudno jednoznacznie zdefiniować w warunkach globalizacji gospodarki wolnorynkowej [K. Lawrence, 2002].

R.W. Griffin proponuje zwięźle określić rolę menedżerów, aby dokładnie poznać to, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnować, aby wykonali oni to w najlepszy i najtańszy sposób [idem, 1996, s. 36].

Ten sam autor, określając dokładniej rolę menedżera, konkretyzuje ją przede wszystkim w ramach zarządzania, przyjmując, że menedżer planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi, kieruje ludźmi i kontroluje, wykorzystuje zasady organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) z zamiarem osiągnięcia celów organizacji **w sposób sprawny i skuteczny**. Sprawny menedżer zarazem to wykorzystujący zasoby mądrze i bez marnotrawstwa; skuteczny zaś to działający z powodzeniem [ibidem, 1996, s. 98].

P. Drucker przyjmuje, że rolą menedżera jest przede wszystkim zarządzanie ludźmi w oparciu o współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystywać talenty i silne strony uczestników. Zarządzanie menedżera jest bardziej sztuką niż nauką ścisłą, chociaż dla efektywności swoich działań wykorzystuje w coraz większym stopniu zdobycze nauk ścisłych (komputery, Internet, łączność satelitarna, telefonia komórkowa) [idem, 1976, s. 76].

Zachowania menedżera powinny być skuteczne i ekonomiczne. Uważa się, że skuteczne kierowanie i zarządzanie to takie, które przynosi zysk właścicielowi i dobrą pracę zatrudnionym. Najczęściej jednak przeważa opinia, że skuteczna praca menedżera w wielu jego rolach zmierza do przetrwania firmy, utrzymania jej w dobrej kondycji finansowej. Aspekt ekonomiczności wiąże się z kategorią efektywnych korzyści finansowych (zysk, premia, nagroda, prowizja i dywidenda).

Amerykańscy badacze J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [idem, 1992, s. 30–35] sformułowali 8 zasad dotyczących ról menedżera w dobrym kierowaniu i zarządzaniu firmą:

- 1) skłonność do działania – wykonywać określone zadania i cele, niż poddawać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań,
- 2) trzymanie się blisko klienta – poznanie jego preferencji i ich zaspokojenie,
- 3) autonomia i przedsiębiorczość – działanie raczej w ramach mniejszych organizacji gospodarczych niż koncerny,
- 4) wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach wynikających z sukcesu firmy,
- 5) bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość – naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy,
- 6) trzymanie się swojej specjalności: pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej,
- 7) prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewiele ludzi na wyższych szczeblach,
- 8) jednoczesna dyscyplina i swoboda: tworzenie sytuacji, w jakiej oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują te wartości za swoje.

P. Drucker wymienia następujące zachowania menedżera w warunkach wolnego rynku:

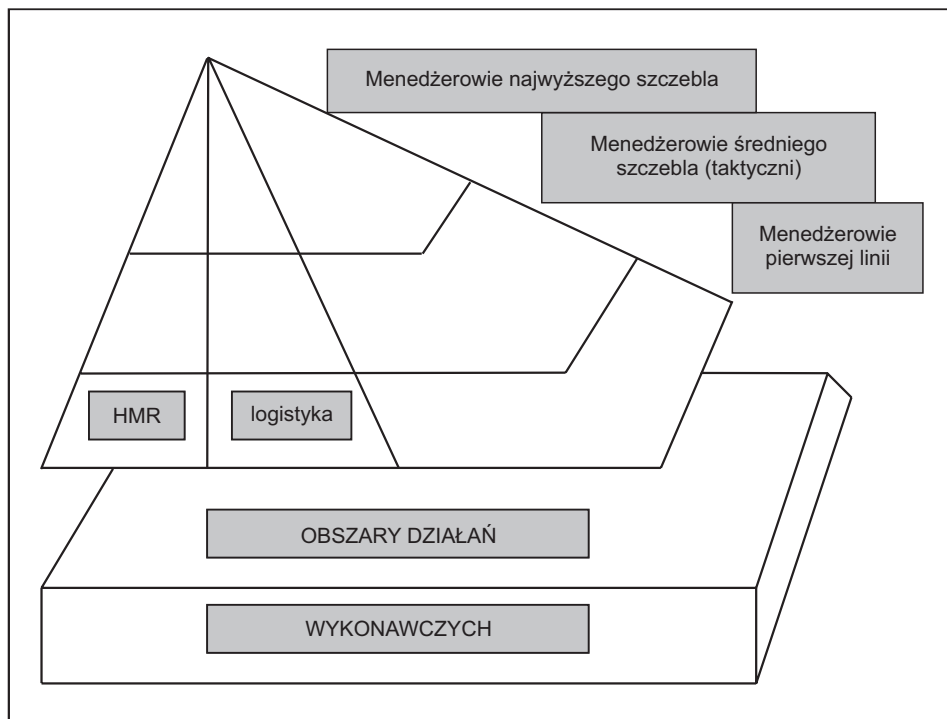
- menedżer kieruje przede wszystkim ludźmi,
- menedżeryzm jest głęboko osadzony w kulturze,
- zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników,
- menedżer powinien stymulować organizację w kierunku ciągłego uczenia się,

- menedżer wymaga komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem,
- menedżeryzm wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań,
- menedżer musi być jednoznacznie zorientowany na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Menedżer w zakresie swoich ról powinien zatem działać w sposób systemowy, elastyczny, a zarazem otwarty na zmieniające się otoczenie [idem, 1996, s. 75–77].

J. Kisielnicki [idem, 1999, s. 20–22] rozpatruje zagadnienie zadań, jakie wykonują menedżerowie w warunkach wolnego rynku, co obrazowo ilustruje niniejszy rysunek.

Rysunek 1. Rodzaje menedżerów, według szczebla zarządzania i obszarów działań



Legenda

HMR – *Human Management Resources* – Zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: J. Kisielnicki. 1999, s. 20.

Przy piramidalnej prezentacji organizacji, na jej szczycie menedżerami najwyższego szczebla są tzw. *executives*. Do stanowisk obejmowanych przez menedżerów najwyższego szczebla hierarchicznego należą takie stanowiska, jak prezes, wiceprezes, dyrektorzy naczelni lub generalni. Menedżerowie tego szczebla kierują pracą innych menedżerów.

Na średnim szczeblu zarządzania pracują menedżerowie zajmujący stanowiska zastępców dyrektorów lub też kierowników dużych działów, głównych inżynierów, głównych ekonomistów, głównych księgowych. Menedżerowie tego szczebla podlegają menedżerom najwyższego szczebla zarządzania oraz kierują pracą zarówno menedżerów najniższego szczebla, jak i pracowników zatrudnionych przede wszystkim na tzw. samodzielnych stanowiskach.

Najliczniejszą grupę w organizacji stanowią menedżerowie pierwszego lub najniższego szczebla. Często są to pracownicy nadzoru lub też kierujący ściśle określonym zespołem. Do stanowisk, które można zaliczyć do tej kategorii zarządzania należy np.: kierownik działu transportu, kierownik działu reklamacji, kierownik magazynu, kierownik sekcji rozliczeń materiałów. Pracownicy tego szczebla na ogół kierują wyłącznie pracą szeregowych pracowników organizacji [Evers, 2005].

Teoretycy i praktycy zarządzania zwracają uwagę, że zadania realizacyjne nowoczesnego menedżera wyznacza współczesne podejście integracyjne.

R.C. Griffin zwraca uwagę, że menedżer musi dostrzec współzależność jednostek składających się na organizację i wpływ, jaki na nią wywiera otoczenie, a także potrzebę reakcji na niepowtarzalne cechy każdej sytuacji [idem, 1998, s. 89].

Jako przykłady podejść integracyjnych wybrano dwa modele. Model typu Z i postmodernizm w zarządzaniu.

Model typu Z przedstawiony w 1981 roku przez W. Quchi to próba stworzenia reguł postępowania, wykorzystanych potem w praktyce gospodarczej w USA i Japonii. Zadania menedżera dotyczą głównie:

- czasu trwania zatrudnienia,
- trybu podejmowania decyzji,
- umiejscowienia odpowiedzialności,
- szybkości oceny i awansu,
- mechanizmu kontroli,
- specjalizacji ścieżki kariery,
- charakteru troski o pracownika [R.W. Griffin, 1996, s. 92].

Głównym przedmiotem zainteresowania postmodernistów jest interpretacja przez menedżerów sytuacji społecznych, w których odgrywają swoją rolę oraz wynikające z nich wartościowanie, emocje i postawy. W tym to podejściu tworzy się z elementów rzeczywistych własne konstrukcje, umożliwiające na pewien czas zrozumienie pewnego fragmentu otaczającej nas siatki powiązań i porusza-

nie się w niej. Zadania menedżera realizują się w rozmaitych zadaniach organizacji i kulturze organizacyjnej [M. Kostera, 1996, s. 115–123].

Szczególnie twórczo menedżerowie realizują swoje zadania na drodze zarządzania przez cele (*management by objectives*). Klasyczną jest tutaj koncepcja J.W. Humble’a [idem, 1972, s. 100–105] obejmująca następujące etapy:

1. Prace przygotowawcze – poparcie naczelnego kierownictwa organizacji, sporządzanie planu wdrożenia, przeszkolenie doradców i zapoznanie menedżerów z założeniami systemu.
2. Cele organizacji – uaktualnienie celów organizacji i na ich podstawie nazwanie istniejących możliwości usprawnień.
3. Analiza zadań kluczowych – analiza zasadniczych zadań poszczególnych menedżerów; określenie wymiernych wyników i podstaw ich oceny. Każdy menedżer przeprowadza też analizę swojej pracy, korzystając w razie potrzeby z pomocy doradcy. W wyniku analizy powstaje karta zadań.
4. Analiza krytyczna – kierownictwo organizacji dokonuje krytycznej analizy danych, zbieranych podczas określenia celów organizacji i badania kluczowych zadań przez menedżerów. Następnie ustala się kolejność realizacji usprawnień.
5. Plany usprawnień organizacji i poszczególnych menedżerów. Decyzje, co do treści i kolejność realizacji usprawnień są zawarte w planie usprawnień organizacji. Plan ten następnie jest desegregowany na indywidualne plany usprawnień dla poszczególnych menedżerów.
6. Realizacja zadań kluczowych i planów usprawnień. Menedżerowie podejmują działania, które zapewniają zrealizowanie zadań kluczowych i osiągnięcie wyników przewidywanych w indywidualnych planach usprawnień.
7. Przegląd pracy i wyników organizacji. Wyniki osiągnięte przez menedżerów są systematycznie oceniane i omawiane z przełożonym. Następnie zestawia się ogólnie wyniki całej organizacji.
8. Rozwój kadry organizacji. Ważna jest ocena możliwości każdego menedżera, określenie jego potrzeb w zakresie doskonalenia oraz stworzenie planu awansów. Zarazem uzyskuje się materiały do zarządzania zasobami ludzkimi.
9. Funkcjonowanie systemu. Faza ta zapoczątkuje nowy cykl, w którym opracowuje się nowy komplet planów usprawnień organizacji oraz indywidualnych planów usprawnień poszczególnych menedżerów.

Z marketingowego punktu widzenia dla określenia zadań menedżerów klasyczną jest analiza SWOT, co ilustruje tabela 1.

Analiza SWOT wykorzystywana jest w działalności doradczej dla diagnozy organizacji, dla analizy marketingowej i polityki kadrowej.