

## Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

W obliczu gwałtownych przemian gospodarczych oraz ewolucji systemów organizacyjnych, istnieje potrzeba zainteresowania się efektywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, może przyczynić się do wyższej efektywności całej organizacji i szybkiego wprowadzania zmian.

Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwa stawiają na rozwój i samodzielność pracowników, a umiejętność kierowania uważa się za coraz cenniejszy składnik kompetencji.<sup>2</sup> Menedżerowie starają się zapewniać nabywanie nowych umiejętności pracownikom, przekazywać im nowe zadania i role, czynić ich bardziej wartościowymi dla przedsiębiorstwa. Stosuje się nową filozofię kierowania zespołami ludzkimi, z założeniami, że pracownicy są traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać, liczy się również zaangażowanie pracowników w pracę, na rzecz organizacji. Dla osiągnięcia przez firmę sukcesów niezbędna jest wspólnota interesów pracownika i pracodawcy.<sup>3</sup> Stosowanie nowego stylu kierowania, w którym pracownik staje się bardziej partnerem niż podwładnym i w którym rozkazodawstwo zastępuje się przywództwem, rozumiany jako proces kierowania, gdzie osobiste cechy lidera prowadzą do uznania zwierzchności przez członków zespołu, które wynikają z kompetencji i odpowiedzialności. Przełożony dzieli się władzą, deleguje uprawnienia, stwarza klimat do dyskusji, pobudza inwencję oraz zachęca pracowników do wprowadzania ulepszeń. Szczególną uwagę zwraca on na znaczenie skutecznego motywowania oraz harmonijnej współpracy. Stara się zbliżyć do siebie pracowników, doskonalić system komunikowania się oraz sprawnie rozwiązywać różnego rodzaju konflikty.

Każdy menadżer powinien mieć wypracowany własny styl kierowania ludźmi, biorąc pod uwagę własne kompetencje oraz dojrzałość pracowników do samodzielnego działania. Może również korzystać z różnych wzorców szeroko opisanych w literaturze poświęconej technikom kierowania. Jednak dokonując wyboru jakiegoś stylu, menadżer powinien zawsze korzystać z wyobraźni i intuicji. Zarządzanie bez wyobraźni grozi porażką, natomiast myślenie z wyobraźnią prowadzi do nowych sposobów patrzenia na rzeczywistość.<sup>4</sup> Intuicja pozwala, bez racjonalnego myślenia, odnieść doświadczenia z przeszłości do sprawnego rozwiązania obecnego problemu. Uważa się często, że menadżerów wyższego szczebla cechuje styl intuicyjny. Oznacza to, że ich ostatecznymi decyzjami kieruje intuicja.<sup>5</sup> Ważne jest aby menadżer chroniąc własne prawa, miał także na względzie prawa i interesy innych ludzi, był po prostu człowiekiem, a nie funkcją i starał się, aby pracownicy wnosili coraz to większe wartości do firmy.

Każda organizacja potrzebuje dobrych menadżerów, tak jak kapitału czy najnowszych technologii. Menedżer powinien posiadać określone cechy i umiejętności, odznaczać się głęboką wiedzą z zakresu zarządzania, inteligencją ogólną i emocjonalną, intuicją oraz twórczą wyobraźnią. Jeśli chce dobrze kierować innymi powinien również stale się doskonalić i rozwijać swoje umiejętności. Menedżer musi wyróżniać się<sup>6</sup>:

- potrzebą wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń,
- umiejętnością wychodzenia naprzeciw zmianom,
- świadomością, w którym kierunku zmierza,
- otwartością na nowe doświadczenia,
- gotowością do podejmowania samodzielnych decyzji.

<sup>1</sup> Artykuł recenzowany.

<sup>2</sup> J. Fucks: *Stawiać na rozwój i samodzielność pracowników*, „Zarządzanie na świecie” 1998, nr 4, s. 38-41.

<sup>3</sup> M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków 1996, s. 16.

<sup>4</sup> Por. E. De Bono, *Jak myśleć sprawniej*, Medium, Warszawa 1999, s. 64-70.

<sup>5</sup> W. H. Agor, *Jak rozwijać i wykorzystać intuicję w zarządzaniu*, w: *Intuicja w organizacji*, praca zbiorowa pod red. W.H. Agora, WPSB, Kraków 1998, s. 274.

<sup>6</sup> Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, cyt. Wyd., s. 197.

W związku z postępującym rozwojem przedsiębiorstw menedżerowie muszą patrzeć nowoczesnie na rolę ludzi w organizacji i widzieć w nich potencjał, a nie tylko koszty zmienne. Niezbędne jest im nowe rozumienie funkcji kierowniczej do pobudzania inwencji twórczych oraz rozwoju osobowości pracowników.

Stary styl kierowania utrwał wzór człowieka działającego według określonych zasad. W obecnym czasie obowiązują inne teorie zachowań ludzkich. Człowieka działającego według reguł musi zastąpić człowiek, który jest zdolny do pełnego zaangażowania, potrafi podejmować szybkie i trafne decyzje<sup>7</sup>.

Nowe pokolenie pracowników ma inny stosunek do pracy i życia niż starsze pokolenie. Ludzie popierający nowe wartości wolą traktować siebie jako niezależnych. Uważają, że lojalność wobec firmy to przeżytek, wiążą się z organizacjami, które tworzą poczucie wspólnoty<sup>8</sup>. Menedżerowie, którzy nie będą posiadać wiedzy i nowych umiejętności kierowania ludźmi w organizacji, będą stanowić hamulec postępu i nie będą spełniać oczekiwań organizacji XXI wieku.

### Menedżer w literaturze przedmiotu

W teorii zarządzania rozwijany jest dział zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resource Management), który zmierza do poddania gospodarki zasobami pracy w przedsiębiorstwie regułom zarządzania. Stąd też korzystnie on wpływa na całą działalność przedsiębiorstwa, umożliwia pełne wykorzystanie możliwości pracowników, a co za tym idzie utrzymanie silnej pozycji na rynku. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi jest sposobem na realizację funkcji personalnej w organizacji, mówiącym o procesie dążenia ludzi oraz organizacji do wspólnych celów. Według Michaela Armstronga „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowanie ich zaangażowania i poświęcenia, tak aby realizując swe indywidualne ambicje i pragnienia przyczyniali się do sukcesu firmy. Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w ramach całej organizacji, dlatego też musi uwzględniać jej struktury, wykorzystanie potencjału ludzkiego i wpływ, jaki na zaangażowanie i wyniki pracy mają zachodzące w niej procesy”<sup>9</sup>. Koncepcja ta również obejmuje system gospodarowania zasobami pracy w przedsiębiorstwie. W praktyce może być ona rozumiana, jako zarządzanie personelem bądź obsadzanie personelem, który stanowi proces utrzymania pełnego stanu oraz pozycjonowanie w strukturze organizacji.<sup>10</sup>

Przemiany gospodarcze powodują, że potrzebni są dobrzy menadżerowie. To oni wprowadzając innowacje nadają zasobom nowe możliwości, dzięki innowacjom menadżerowie kreują siłę nabywczą, która stanowi największy zasób w gospodarce.<sup>11</sup> Świadczy to, że pojęcie „menadżer” nabiera coraz większego znaczenia.

Pojęcie „menadżer”, w ujęciu encyklopedycznym, oznacza osobę zarządzającą przedsiębiorstwem lub danym obszarem jego działania.<sup>12</sup>

Menedżerem nazywa się osobę upęnomocnioną przez właścicieli przedsiębiorstwa, aby na bieżąco kierowała jego działalnością. Termin „menedżer” używany jest zarówno w odniesieniu do zatrudnionych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak również do właścicieli przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie<sup>13</sup>. Pojęcie „menedżer” również używany jest zamiennie z pojęciem kierownik bądź lider. Definicja S. Borkowskiej i P. Bohdziewicz mówi, że: „menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią, przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania”<sup>14</sup>.

Menedżer postrzegany jest również jako dyrektor, administrator, kierownik, zarządzający, przełożony, szef. To lider zespołu, którego rola sprowadza się do osiągnięcia postawionych celów. Menedżer to osoba,

<sup>7</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 30.

<sup>8</sup> J. A. Conger, *Wpływ zmian pokoleniowych na życie organizacji*, w: *Organizacja przyszłość*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998, s. 39-40.

<sup>9</sup> A. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków 1996, s. 17-18.

<sup>10</sup> Zob. H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 218.

<sup>11</sup> P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

<sup>12</sup> W. Pomykała, *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 53.

<sup>13</sup> M. Kubik: *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 71.

<sup>14</sup> S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.): *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998, s. 129.

która wnosząc swój wkład w finalne rezultaty firmy bierze za nie odpowiedzialność. Z jego stanowiska powinno wychodzić maksymalne zaangażowanie, odpowiedzialność i wkład. Wskazując na końcowe wyniki, menedżer powinien móc powiedzieć, że ta część wykonana, to jego wkład<sup>15</sup>. Menedżerowie kierują pracą innych i biorą za nią pełną odpowiedzialność. Starają się rozwijać umiejętności pracowników, których inspirują, uczą oraz udzielają im odpowiednich wskazówek. Odpowiada za realizację procesu zarządzania czyli jest osobą, która planuje, podejmuje decyzje, organizuje oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Praca menedżera niesie ze sobą możliwości i szanse na rozwój.

T. Oleksyn postrzega menagera w ujęciu przedstawiciela nowego systemu gospodarki rynkowej. Współczesny menedżer powinien posiadać zdolności do inspirowania, tworzenia nowych rozwiązań, zasad. Wymaga się od współczesnego menedżera wartości podejmowania wspólnej realizacji misji organizacji<sup>16</sup>.

P. Wachowiak przedstawia menedżera jako osobę, która posiada umiejętności oddziaływania na zachowania pracowników i potrafi kierować nimi zgodnie z zamierzeniami. Wyróżnił również następujące warunki skutecznego kierowania: reprezentowanie właściwej postawy, nabywanie wiedzy, umiejętności spełniania funkcji kierowniczej oraz chęć kierowania<sup>17</sup>.

J. Stoner, R. Frejman, D. Gilbert ujmują menedżera jako osobę, która jest odpowiedzialna za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów firmy<sup>18</sup>.

Menedżer dysponuje bardzo ważnym narzędziem: informacją. Nie powinien manipulować ludźmi, powinien ich motywować, prowadzić oraz organizować do wykonywania obowiązków. Jego efektywność zależy od umiejętności słuchania, rozumienia oraz szybkiego rozwiązywania nieoczekiwanych problemów. Chcąc rozwijać swoją osobowość powinien posiadać umiejętności przeciwdziałania stresowi, która polega na dobrej organizacji pracy, pozytywnym myśleniu, planowaniu dnia oraz aktywnym wypoczynku. Menedżer jest osobą zarządzającą organizacją lub zespołem pracowników, z którymi dąży do sukcesu firmy.

Pojęcie menedżera może definiować jego funkcja oraz wkład, którego się oczekuje. Funkcją, którą się wyróżnia, jest przede wszystkim funkcja edukacyjna. Tzn. wkład, którego się oczekuje od niego to przekazanie innym poczucia perspektywy zdolności do osiągnięć. W ostatecznym rozrachunku poczucie perspektywy i moralna odpowiedzialność określają menedżera.

### Rola menedżera w organizacji

Menedżerowie, chcąc efektywnie wypełniać swoje role kierownicze, powinni posiadać odpowiednie umiejętności rozumiane, jako zdolność do praktycznego wykorzystania profesjonalnej wiedzy, aby otrzymać rezultaty w danej sytuacji działania. Od menedżerów wymaga się codziennego wykonywania wyczerpującej pracy w sposób sprawny i skuteczny. Muszą oni posiadać predyspozycje do podejmowania decyzji, muszą umieć przygotować odpowiednie informacje i bronić ich zasadności. Powinni więc posiadać wszechstronne umiejętności takie, które umożliwiają sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz osiąganie zamierzonych celów.

Obowiązki jakie wykonują menedżerowie są różne od obowiązków, które wykonują inni członkowie organizacji. Najważniejszymi obowiązkami menedżera, które owocują zintegrowaniem zasobów w żywy i rosnący organizm są<sup>19</sup>:

- Menedżer ustala cele. Określa, co powinno je stanowić. Decyduje w jaki sposób je osiągnąć. Przekazuje informacje pracownikom i nadaje im efektywność.
- Menedżer organizuje pracę oraz struktury. Analizuje niezbędne działania. Klasyfikuje pracę oraz dzieli działania na zarządzane zadania z danymi stanowiskami. Dobiera ludzi do zadań, które należy wykonać.

<sup>15</sup> P. F. Drucker: *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998, s. 155.

<sup>16</sup> T. Oleksyn: *Sztuka kierowania*, WSZIP im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1999, s. 65.

<sup>17</sup> P. Wachowiak: *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s. 19.

<sup>18</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 20.

<sup>19</sup> P. F. Drucker: *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998, s. 368.

- Menedżer motywuje i informuje. Z pracowników odpowiedzialnych za różne zadania tworzy zintegrowany zespół. Robi to między innymi poprzez bodźce i nagrody za udaną pracę, a także poprzez własną politykę awansów.
- Podstawowym elementem pracy menedżera jest dokonanie pomiaru. Menedżer ustala miernik ocen, który jest kluczowy dla określenia wydajności całego przedsiębiorstwa oraz każdego pracującego w nim człowieka. Menedżer również analizuje wydajność następnie informuje podwładnych i zwierzchników o treści mierników oraz wyników swoich analiz.
- Menedżer rozwija ludzi. Od sposobu, w jaki sobie z tym radzi zależy, czy pracownikom będzie łatwiej, czy też trudniej się rozwijać. Menedżer nadaje im kierunek bądź ich tłamsi, coś z nich wydobywa bądź deformuje.

Menedżerowie pełnią te obowiązki w toku zarządzania, zdając sobie z tego sprawę bądź też nie. Wszystkie czynności są bardzo trudne i złożone, wymagają również odmiennych cech. Każdy z tych elementów pracy menedżera można podzielić na kategorie i podkategorie. Praca na tym stanowisku jest, innymi słowy bardzo złożona. Każda kolejna kategoria wymaga odpowiednich walorów i kwalifikacji. Przy ustalaniu celów, organizowaniu oraz dokonywaniu ocen niezbędne są zdolności analityczne, natomiast umiejętności potrzebne dla motywacji i komunikacji mają charakter społeczny, czyli niezbędna jest integracja i synteza. Wykonując obowiązki menedżerowie spełniają w organizacji różne role, w zależności od miejsca w hierarchii zarządzania. W związku z tym można wyróżnić trzy grupy ról menedżerskich. Są nimi: role interpersonalne, role informacyjne oraz role decyzyjne<sup>20</sup>:

Role interpersonalne obejmują role:

- reprezentacyjną: menedżer jest osobą, która reprezentuje organizację na wszelkiego rodzaju spotkaniach oraz kontraktach,
- przywódczą: menedżer przewodzi, kieruje, motywuje, zwalnia, ocenia pracowników oraz dba o zaspokojenie ich potrzeb,
- łącznikową: menedżer utrzymuje kontakty z różnymi organizacjami, zawiera umowy, pozyskuje nowych klientów oraz zlecenia, prowadzi działania zewnętrzne, od których bardzo często zależy funkcjonowanie firmy.

Role informacyjne obejmują role:

1. eksperta, specjalisty: menedżer szuka w fachowej literaturze informacji niezbędnych do działań kierowniczych oraz informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji,
2. ekspedytora: menedżer rozpowszechnia w miarę potrzeb informacje związane z funkcjonowaniem organizacji, opracowuje i przesyła raporty,
3. rzecznika firmy: menedżer przekazuje informacje na temat organizacji środowisku zewnętrznemu, a także pracownikom i organizacjom wewnętrznym, takim jak związki zawodowe.

Role decyzyjne obejmują role:

- stymulatora rozwoju: menedżer tworzy nowe programy rozwoju firmy, wprowadza zmiany, inicjuje badania naukowe oraz zachęca pracowników do przedstawiania własnych pomysłów poprawy produkcji, organizacji, jakości, logistyki oraz bezpieczeństwa organizacji pracy,
- arbitra: menedżer rozwiązuje i usprawnia struktury organizacyjne, reaguje na powstające konflikty w przedsiębiorstwie.
- lokatora zasobów: menedżer opracowuje plany zatrudnieniowe oraz budżet firmy, ustala priorytety i rozprawdza zasoby, np. finansowe,
- negocjatora: menedżer ustala warunki problemów do rozwiązania, reprezentuje firmę w negocjacjach wewnątrz i na zewnątrz.

Przedstawione role wymagają od menedżera odpowiednich umiejętności pozwalających na sprawną ich realizację. Menedżerowie muszą również dostosować się do sytuacji, umieć dawać sobie radę w różnych rolach. Role te ulegają ciąglemu poszerzeniu i wzbogaceniu, stają się bardziej aktywne i kreatywne. Oczywisty jest fakt, że najważniejszymi są role decyzyjne. Najistotniejszą cechą kompetencji menedżera jest sztuka podejmowania trafnych decyzji<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> H. Mintzberg: *Managerial Work: Analysis from Observation*, „Management Science” 1971, October, s. 97-110.

<sup>21</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 191.

Sposób, w jaki są wypełniane przez menedżera role, nie tylko zależą od jego cech osobowościowych, posiadanych uprawnień i stylu zarządzania, ale także od kultury narodu, która powoduje znaczne różnice w postawach i mentalności menedżerów. Za przykład może stanowić kultura pracy, gdzie istnieją różnice w rozumieniu i stosowaniu standardów skutecznego i racjonalnego działania<sup>22</sup>. Kultura sprawia, że cechy narodowe menedżerów wpływają znacząco na sposób ich bycia i zachowania się w organizacji, a także pełnienia swoich ról kierowniczych oraz prowadzenia biznesu<sup>23</sup>. W integrującej się gospodarce światowej menedżerowie występują jako światowi gracze, jednak przy bliższym poznaniu ich świata wartości, tradycji, zaangażowania emocjonalnego oraz stylu życia, wyraźnie wyodrębniają się ich cechy narodowe<sup>24</sup>.

Niezbędne jest również nowe pojmowanie ról przez przełożonych. Zarządzanie między innymi oznacza zapewnienie harmonii stosunków między ludźmi, ukazywanie kierunku, wiara w wytyczone cele, zapewnienie pozytywnego nastawienia do zmian<sup>25</sup>. W związku z tym każdy menedżer powinien mieć umiejętności współdziałania z ludźmi, uznać ich za najważniejszy potencjał przedsiębiorstwa i odpowiednio wykorzystać ich zdolności oraz zaangażowanie. Obowiązki menedżera skupiają się nie tylko na trosce o wyniki ekonomiczne, ale również o dobro pracowników, rozwój ich umiejętności, które mogą zaowocować w pracy i służbie organizacji. Jednak wielu menedżerów powinno na nowo zdefiniować swoją pracę, uświadomić sobie, że wraz z wyczerpaniem się dotychczasowego zasobu narzędzi motywacyjnych, kierownicy potrzebują nowych sposobów zachęcania do efektywności i kreowania sukcesu firmy.

### Koncepcje doskonalenia kierowania.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi jest sposobem realizacji funkcji personalnej w organizacji, mówiącym o procesie wspólnego podążania do osiągnięcia zamierzonych celów. Koncepcja ta ma charakter kompleksowy i pokazuje<sup>26</sup>:

- Sterowanie zasobami ludzkimi, które obejmują:
  - formułowanie celów zarządzania zasobami ludzkimi,
  - planowanie zatrudnienia,
  - planowanie kosztów pracy,
  - podejmowanie decyzji dotyczących realizacji programu poprawy jakości procesów pracy,
  - dysponowanie funduszem wynagrodzeń oraz innymi środkami finansowymi,
  - sterowanie przemieszczeniami pracowniczymi,
  - sterowanie działalnością szkoleniową, socjalną i ochroną zdrowia,
  - podejmowanie decyzji dotyczących awansów i sankcji,
  - podejmowanie decyzji dotyczących przyjmowania, zwalniania i redukcji personelu.
- Organizowanie zasobów ludzkich, które obejmują:
  - dobór kandydatów do pracy,
  - wartościowanie pracy,
  - gospodarowanie funduszem czasu pracy,
  - koordynacja przemieszczeń pracowniczych,
  - organizowanie zespołów zadaniowych.
- Motywowanie pracowników obejmuje:
  - kształtowanie stosunków międzyludzkich w środowisku pracy,
  - kształtowanie rozwoju potencjału pracy,
  - polityka płacowa i stosowanie innych bodźców,
  - opracowanie systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
- Kontrolowanie procesów pracy obejmuje:
  - ocenianie pracowników,
  - aktualizacja i modyfikacja systemów płac,

<sup>22</sup> W. Misiak, *Etniczność w biznesie*, Zarządzanie i Edukacja 1997, nr 4-5, s. 155-157.

<sup>23</sup> T. Listwan, *Polski menedżer w perspektywie międzynarodowej*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. S. Witkowskiego, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996, s. 240.

<sup>24</sup> B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 156-158.

<sup>25</sup> K. Averdunk, *Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja*, Zarządzanie na Świecie 1997, nr 1, s. 35.

<sup>26</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków, Kluczbork 1997, s. 181.

- nadzór nad funkcjonowaniem systemu zadaniowego,
- nadzór nad ilościowym i jakościowym wykonaniem pracy,
- kontrola kosztów pracy.

Zarządzanie zasobami pracy rozumiane jest bardzo szeroko i przyjmuje się, że „zarządzanie firmą przy pomocy określonych zasad, metod i instrumentów, obejmuje praktyczne zarządzanie potencjałem pracy firmy”<sup>27</sup>. Oznacza to, że zarządzanie społecznym potencjałem organizacji polega na planowym i celowym dopasowaniu do strategii danej organizacji. Zarządzanie to składa się z następujących etapów<sup>28</sup>:

- planowanie (strategiczne, operacyjne),
- rekrutacja i selekcja (obsada stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy),
- ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju,
- wynagradzanie (motywacja pracowników),
- rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji.

Aby zarządzanie zasobami pracy było bardziej skuteczne powinno uwzględniać następujące zasady<sup>29</sup>:

- strategii integracji- polegającej na integracji zasobów ludzkich oraz strategii ekonomicznych, do jakiego stopnia te strategie są wykorzystywane w codziennej pracy kierowników,
- poświęceniu i oddaniu- tworzenie więzi pracowników z zakładem pracy,
- elastyczności- tworzenie struktur otwartych oraz gotowych na zmiany, opracowanie modelu stanowisk i rozwój wszechstronności pracowników,
- jakości- zapewnienie profesjonalnego kierownictwa oraz personelu o wysokich kwalifikacjach, który utrzymuje na niezmiennie wysokim poziomie produkcję lub usługi.

Coraz częściej w zarządzaniu zasobami ludzkimi kładzie się silny nacisk na aspekty strategiczne, stają się one główną domeną planów i decyzji. Dzięki strategicznemu planowaniu i myśleniu powstają ramy, w obrębie których tworzy się konkretne rozwiązania problemów powstających wśród pracowników.

Zarówno koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, jak i marketing kadrowy wnoszą dużo pozytywnych rozwiązań złożonych problemów ludzkich w organizacji i są bardzo pomocne w pracy kadrowej i zarządzaniu. Dzięki tym problemom służby zarządzające mają pewne instrumenty, dzięki którym mogą sprawnie rozwiązywać problemy zapotrzebowania na pracowników.

Przy tworzeniu nowej praktyki gospodarowania zasobami ludzkimi warto skorzystać z tych koncepcji, które są bardzo ciekawe i inspirujące, dużo w nich dobrych intencji: wspólne cele, wzajemny szacunek, zaufanie i indywidualne podejście do pracownika, jednakże należałoby zachować umiar, ponieważ za mało w nich kreowania osobowości i motywacji pracowników. Stosowane metody oddziaływania na ludzi powinny być również etyczne, moralne i ludzkie. Gdyby patrzeć przez pryzmat zdolności pracownika do realizowania danej funkcji i gdyby decydowali o tym wyłącznie eksperci od marketingu kadrowego wynaturzyłoby to nasz proces transformacji. ”W praktyce jednak założenie o wspólnocie interesów pracownika i pracodawcy, choć bezsprzecznie słuszne, staje się zazwyczaj zwykłą deklaracją bez większej spójności i bez pokrycia. Pracownik bowiem nie jest równorzędnym partnerem kierownictwa firmy”<sup>30</sup>.

Gospodarka rynkowa posiada pewne cechy uniwersalne, ale również w każdym kraju ma cechy specyficzne. Wynika tu pewna sprzeczność interesów pracodawcy i pracownika, z których każdy dąży do maksymalizowania własnych korzyści. Sprzeczność tę należy łagodzić, tworząc pracownikom warunki, dzięki którym będą mogli zaspokajać wiele własnych potrzeb, nie tylko potrzeby zarobkowania, ale również potrzeby efektywnego działania, tak aby przedsiębiorstwo dobrze prosperowało. Zasoby ludzkie należą do tak zwanych miękkich technologii kierowania, które oznaczają całokształt wiedzy i umiejętności ich stosowania przez podmioty zarządzania, połączone z materialnymi środkami zarządzania<sup>31</sup>. Elementy miękkie nie są łatwe do wdrożenia w innym kraju, a procedury zarządzania trzeba opracowywać własne, dostosowane do kultury narodu. Zarządzanie powinno być zdeterminowane przez kulturę, ponieważ to co zostało przyjęte przez jedno społeczeństwo, nie musi być równie skuteczne w innym społeczeństwie<sup>32</sup>.

<sup>27</sup> Praca zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz, *Zarządzanie potencjałem pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995, s. 7.

<sup>28</sup> M. Kostera, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 1997, s. 31.

<sup>29</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, cyt. wyd., s.32.

<sup>30</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 92.

<sup>31</sup> J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 25.

<sup>32</sup> J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 28-30.

Kierowanie nie powinno postrzegać człowieka, który schodzi na dalszy plan, a głównym podmiotem zainteresowania staje się jego potencjał produkcyjny oraz wyniki jego pracy<sup>33</sup>. Potrzebny jest styl kierowania pozwalający rozwijać indywidualne wartości. Idea ta rozpoczyna się od zrozumienia różnorodności ludzkich talentów oraz umiejętności<sup>34</sup>. Doceniając znaczenie efektywnego zarządzania zasobami pracy, przedsiębiorcy powinni przestrzegać zasady leżące u podstaw tego procesu, które przedstawiają się następująco<sup>35</sup>:

- 1) Traktowanie ludzi jako inwestycji, która powinna zapewnić dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa. Rozwój kadr rozumiany jako inwestycja w ludzi i ich rozwój.
- 2) Zapewnienie intensywnej motywacji indywidualnej pracowników. Systemy motywacyjne powinny być odpowiednio dopasowane do oczekiwań pracowników, aby zapewniały one wynagradzanie za wysoką aktywność i inicjatywę.
- 3) Stwarzanie warunków do konkurencji. Powinny być tworzone możliwości do współzawodnictwa indywidualnego oraz zespołowego. Konkurencja powinna być traktowana jako naturalny mechanizm selekcji pracowników.
- 4) Tworzenie klimatu przewodzenia. W przedsiębiorstwie należy zapewnić rozwój pracownikom posiadającym dużą wiedzę oraz doświadczenie zawodowe, nie zawsze musi się to wiązać z awansem, lecz ze stworzeniem przewodnictwa duchowego.
- 5) Permanentne przygotowanie i doskonalenie pracowników w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz zapewnienie wysokiego poziomu kompetencji, który powinien być postrzegany jako jeden z podstawowych narzędzi produktywności.
- 6) Kształtowanie nowych funkcji służb pracowniczych. Funkcje realizowane przez służby pracownicze powinny zmieniać się z administracyjnych i pomocniczych w podstawowe o znaczeniu strategicznym. Zmiany te powinny prowadzić do stopniowej decentralizacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.
- 7) Uznanie etyki zawodowej jako podstawy harmonijnego współdziałania ludzi i warunku powodzenia organizacji. Wysokie morale, sumienność, uczciwość pracowników oraz dyscyplina pracy powinny być trwałymi wartościami organizacji.

### Menedżer w organizacji przyszłości

Menedżerowie przyszłości będą musieli sprostać bardziej poważnym i skomplikowanym wymaganiom. Ich sukces będzie zależał od tego, jak potrafią przygotować siebie, swój personel oraz przedsiębiorstwo. A osiągnięcie sukcesu będzie coraz trudniejsze, ponieważ polskie firmy muszą zwiększyć swoją konkurencyjność, oferując markowe wyroby wsparte agresywną reklamą. Można oczekiwać, że polskie przedsiębiorstwa będą wymagały od swoich menedżerów umiejętności skutecznego zarządzania, czyli<sup>36</sup>:

1. zmianę założeń strategicznych tak, aby zawierały one agresywne cele,
2. organizowanie oraz wykorzystanie wybranych możliwości, dzięki koncentracji na jednym rodzaju działalności, jak i podejmowaniu nowych jej rodzajów (proces dywersyfikacji),
3. wprowadzanie zmian oraz sterowanie nimi bez wywoływania zbędnych konfliktów i różnego rodzaju napięć,
4. przygotowanie pracowników, którzy posiadają niezbędne kwalifikacje i kompetencje do osiągnięcia wyznaczonych celów,
5. obserwowanie postępów w realizacji strategii i analizowanie efektów.

Skutecznie zarządzają menedżerowie odpowiednio do tego przygotowani, nie tylko z dziedziny zarządzania, ale również przysposobieni zawodowo, doskonale znający otoczenie przedsiębiorstwa, jego cele, potrafiący podejmować samodzielne decyzje i nie obawiający się śmiałych koncepcji. Takich menedżerów przedsiębiorstwo powinno kształtować, natomiast nadal są oni bardziej administratorami niż

<sup>33</sup> E. F. Schumacher, *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981, s. 167.

<sup>34</sup> M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 2.

<sup>35</sup> A. Ludwiczynski, *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrą*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy, wyzwania przyszłości*, praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 145.

<sup>36</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 322.

liderami. Lider jest osobą, która głównie myśli o szansach i sposobach ich wykorzystania, rozwiązuje problemy, poszukuje okazji, kieruje się potrzebą sukcesu, osiągnąć, natomiast administrator analizuje ograniczenia, racjonalizuje swoje działania, kieruje się potrzebą bezpieczeństwa, unika niepowodzenia i posiada umiarkowaną skłonność do ryzyka. Obecne oraz przyszłe potrzeby zarządzania wymagają menedżerów przedsiębiorczych, którzy poszukują okazji do wykorzystania posiadanego potencjału, a więc takich, którzy poszukują nowych rynków, metod produkcji oraz nowych form organizacji i marketingu, czyli sprawnie realizują swoje pomysły, zapewniając sobie konkurencyjność w otoczeniu<sup>37</sup>. Od menedżera wymaga się, aby efektywnie zarządzał, czyli zaspokajał jej aktualne i przyszłe potrzeby, przy wykorzystaniu swojego potencjału oraz umiejętności ludzi. Niezależnie od szczebla zarządzania, w szczególności wymaga się, aby miał umiejętności pozwalające<sup>38</sup>:

- samodzielnie prowadzić podmiot gospodarczy,
- zarządzać nim wspólnie z menedżerem (właścicielem) bądź z innymi menedżerami (właścicielami),
- lub też kierować jego poszczególnymi działami, stanowiskami pracy,

Organizacja ciągle się zmienia, więc zmienia się również styl efektywnego zarządzania. Oznacza to, że umiejętności zdobyte w przeszłości, które kiedyś zapewniały sukces, obecnie mogą stać się bezużyteczne. Przeświadczenie o całkowitej skuteczności dotychczasowego myślenia i działania może spowodować starzenie intelektualne menedżera, gdzie w rezultacie może on stać się bezfunkcyjnym<sup>39</sup>. Niezbędne są więc nowe umiejętności, które będą wymagane od menedżerów nowej ery. Z ich ról wyeksponowane zostaną: projektowanie rozwiązań, zachęcanie pracowników, mobilizowanie do działania, kontrolowanie procesu zmian i korygowanie jego przebiegu. Z przekonania i entuzjazmu lidera firma powinna czerpać energię duchową niezbędną do wyruszenia w nieznane<sup>40</sup>.

Według Stephen R. Covey przywódca przyszłości powinien spełniać zasadnicze role<sup>41</sup>:

- określenie kierunku- tworzenie interesującej wizji i misji, która pobudza poczucie celu; wiąże system wartości i wizję z potrzebami klientów,
- korelowanie- zapewnienie korelacji pomiędzy pracownikami oraz misją i strategią przedsiębiorstwa, aby procesy organizacyjne wносиły odpowiedni wkład w zaspokojenie potrzeb klientów,
- uprawnienie- uwolnienie talentu i kreatywności pracowników prowadzą do osiągnięcia wspólnych wartości wizji i misji w służbie konsumentom.

Menedżerowie jutra będą musieli stosować zarządzanie, które wynika z elastyczności, organizacji oraz pozytywnego podejścia do twórczych wysiłków pracowników. Nowa organizacja będzie poszukiwała menedżerów kreatywnych, potrafiących przewodzić, traktując ludzi jako najważniejszy intelektualny majątek, stwarzając im możliwości ujawnienia ich kreatywności i zaangażowania. Takie zarządzanie będzie się różnić od dzisiejszego menedżeryzmu, zmianą stylu kierowania ludźmi. Pracownicy powinni być pozytywnie nastawieni i pewni powodzenia reorganizacji<sup>42</sup>.

Zachodnia praktyka zarządzania wykształciła wzorce osobowe menedżerów<sup>43</sup>:

- menedżerowie odważni, są oni dobrze przygotowani, kreatywni, ambitni identyfikują się z organizacją,
- menedżerowie wyzywający, pragną odnowy, więc wykazują niekompetencje przełożonych i domagają się ich usunięcia,
- menedżerowie niezadowoleni, oddalają się od organizacji, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze,
- menedżerowie konformiści- uznają organizację w obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne.

W obecnym czasie ważne jest kreowanie organizacji inteligentnych. Czyli wykorzystujących wiedzę i inwestujących w kapitał pracowników. Takie organizacje mają ogromne szanse na sukces. Według

<sup>37</sup> Por. M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-85.

<sup>38</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OPO, Bydgoszcz 1998, s. 267-268.

<sup>39</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, A.W. Placet, Warszawa 1997, s. 310.

<sup>40</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 116.

<sup>41</sup> S. R. Covey, *Trzy role lidera w nowym paradygmacie*, w: *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997, s. 160-161.

<sup>42</sup> Por. *Psychologiczne aspekty reorganizacji*, „Zarządzanie na świecie” 1997, nr 6, s. 42.

<sup>43</sup> N. A. Hornstein, *Managerial Courage: Individual Initiative and Organization Innovation*, „Personnel” 1986, nr 7, s. 16-21.



„GLOBE Network of Cross Cultural Scholars<sup>44</sup>”, Europę można podzielić na część zachodnio-północną oraz środkowo południową. Między menedżerami tych dwóch części istnieją znaczne różnice. Menedżerowie z krajów Europy północno-zachodniej są bardziej zorientowani na osiągnięcia, zwracają większą uwagę na ustalenie długofalowych efektów, są skłonni do pracy zespołowej. Większą część energii poświęcają na zredukowanie niepewności wśród pracowników, ustalają procedury, aby podwładni byli poinformowani co mają robić. Menedżerowie z takich krajów jak: Polska, Czechy, Włochy są bardziej asertywni, pewni siebie i swojej władzy, otwarcie pokazują pracownikom kto rządzi. Prawda jest, że w zachodnich procedurach jest miejsce na nowe pomysły, które są efektywniejsze od starych. Natomiast prawdą jest również, że Polscy menedżerowie nie lubią dzielić się władzą. Niechętnie się konsultują z podwładnymi. W swoich decyzjach są autorytarni i koncentrują się wyłącznie na sobie. Ale mamy bardzo ważną dla organizacji zaletę, szybko się uczymy. Po odpowiednim treningu, braki są bardzo szybko wyrównywane. Po odpowiednich szkoleniach menedżerowie chętniej słuchają podwładnych<sup>45</sup>. Należy również zaznaczyć, że wymagania wobec menedżerów wyraźnie wzrosną, będą musieli je zaakceptować i dostosować do nich swój styl pracy.

### Podsumowanie

Niniejsze opracowanie charakteryzuje pojęcie współczesnego menedżera, który w dzisiejszych czasach jest poszukiwany przez pręźnie rozwijające się przedsiębiorstwa. Kierowanie ludźmi staje się ważnym aspektem wymagającym ogromnej wiedzy, nie tylko menedżera, ale również pracowników, którą można efektywnie wykorzystać w nowej organizacji i realizowaniu przedsięwzięć firmy, w jej ciągłej modernizacji. Podsumowując dotychczasowe rozważania należy podkreślić, że kierowanie ludźmi musi być ściśle związane ze sposobem realizacji strategii i musi uwzględniać zwiększone zdolności do uczenia się, współpracy oraz umiejętności efektywnego zarządzania w warunkach niepewności otoczenia, które trzeba zawsze zdobywać. Przedsiębiorstwa, jeśli chcą być bardziej konkurencyjne, muszą pokazać swoją innowacyjność, kreatywność. Dlatego też stawia się odpowiednio duże wymagania wobec menedżerów, którzy powinni umiejętnie motywować i pobudzać kreatywność pracowników, szczególnie tych, odpowiedzialnych za technologię i satysfakcję klientów. Podstawą tworzenia sukcesu jest wysiłek intelektualny ludzi ciągle doskonalących się, żądnych wiedzy, niezbędna jest również dbałość o ludzi, którzy na ten sukces pracują. Tworzenie przez menedżera zdrowej i efektywniejszej sytuacji pracy doprowadza do większej aktywności w realizacji celów firmy.

### Streszczenie

W poniższym artykule przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz podjęto próbę ukazania roli menedżera. Starano się pokazać jak ważne jest stanowisko menedżera w zarządzaniu ludźmi. Przedstawiono również koncepcje doskonalenia kierowania. Najważniejsza część artykułu jest poświęcona współczesnemu menedżerowi, który w dzisiejszych czasach jest pilnie poszukiwany przez pręźnie rozwijające się przedsiębiorstwa, aby zwiększyć swoje szanse na sukces. Pokazano również różnice jakie istnieją pomiędzy menedżerami z krajów Europy.

### Summary

The article presents issues related to human resources management, and it was an attempt to portray the role of manager. I try to show how important is the position of manager in managing people. It also presents concepts for improving the targeting. The most important part of the article is devoted to the modern manager, who today is urgently sought by a rapidly growing enterprises to increase their chances of success. Also shown are the differences that exist between managers of the countries of Europe.

<sup>44</sup> „GLOBE Network of Cross Cultural Scholars”, organizacja skupiająca badaczy-inicjatorów badań międzykulturowych nad efektywnym sprawowaniem funkcji przywódczej. Badaniem objęto 22 kraje europejskie, w latach 2001-2002. Uczestniczyło w nich 6 tys. Kierowników, w tym 600 z Polski. Wszyscy badani menedżerowie pracują w branżach: telekomunikacyjnej, przetwórstwa spożywczego oraz finansowej, mają co najmniej jednego przełożonego i jednego podwładnego.

<sup>45</sup> *Ibid.*

## Bibliografia

- 1) Agor W.H., Jak rozwijać i wykorzystać intuicję w zarządzaniu, w: *Intuicja w organizacji*, praca zbiorowa pod red. W.H. Agora, WPSB, Kraków 1998,.
- 2) Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków 1996.
- 3) Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków 1996.
- 4) Averdunk K., *Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja*, *Zarządzanie na Świecie* 1997, nr 1.
- 5) Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.): *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998.
- 6) Covey S.R., *Trzy role lidera w nowym paradygmacie*, w: *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
- 7) Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- 8) De Bono E., *Jak myśleć sprawniej*, Medium, Warszawa 1999.
- 9) De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
- 10) Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998.
- 11) Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- 12) Fucks J., *Stawiać na rozwój i samodzielność pracowników*, „*Zarządzanie na świecie*” 1998, nr 4.
- 13) GLOBE Network of Cross Cultural Scholars, organizacja skupiająca badaczy-inicjatorów badań międzykulturowych nad efektywnym sprawowaniem funkcji przywódczej.
- 14) Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- 15) Hornstein N.A., *Managerial Courage: Individual Initiative and Organization Innovation*, “*Personnel*” 1986, nr 7.
- 16) Konger J. A., *Wpływ zmian pokoleniowych na życie organizacji*, w: *Organizacja przyszłość*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998.
- 17) Koontz H., Weihrich H., *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990.
- 18) Kostera M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 1997.
- 19) Kubik M., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- 20) Listwan T., *Polski menedżer w perspektywie międzynarodowej*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. Witkowskiego S., Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.
- 21) Ludwicyński A., *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy, wyzwania przyszłości*, praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
- 22) Mintzberg H., *Managerial Work: Analysis from Observation*, „*Management Science*” 1971, October.
- 23) Misiak W., *Etniczność w biznesie*, *Zarządzanie i Edukacja* 1997, nr 4-5.
- 24) Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OPO, Bydgoszcz 1998.
- 25) Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZiP im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1999
- 26) Pełka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Orgmasz, Warszawa 1996.
- 27) Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- 28) Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, cyt. Wyd.
- 29) Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
- 30) Por. *Psychologiczne aspekty reorganizacji*, „*Zarządzanie na świecie*” 1997, nr 6.
- 31) Porter M. E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- 32) Sajtewicz A., *Praca zbiorowa pod red., Zarządzanie potencjałem pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995.
- 33) Schumacher E. F., *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981.
- 34) Solarz J. K., *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984.
- 35) Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków, Kluczbork 1997.
- 36) Stoner J. A. F., Frejman R. E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- 37) Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001.