

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

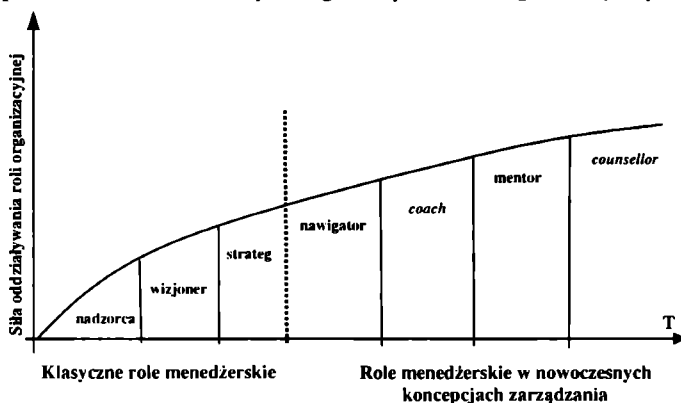
EWOLUCJA RÓL MENEDŻERSKICH W ORGANIZACJACH ENTREPRENEURSKICH

1. Ewolucja ról menedżerskich współczesnych organizacji

Niezwykle trudne warunki funkcjonowania na rynku współczesnych instytucji powodują, iż organizacje pragnące utrzymać się na rynku zmuszone są do poszukiwania innych niż klasyczne źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej. Współczesne tendencje rozwoju organizacji przyszłości wymagają zmian w filozofii działania. Można stwierdzić, że obecnie tylko organizacje inteligentne, uczące się i funkcjonujące w sposób niekonwencjonalny mają szansę na przetrwanie i rozwój.

W nowej rzeczywistości sukces odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które filozofię działania opierają na wzroście wiedzy i efektywnym zarządzaniu.

Szybko zmieniające się otoczenie organizacji wymusza konieczność natychmiastowych zmian w ich wnętrzu. Rola zarówno menedżera, jak i właściciela organizacji podlega stałym zmianom – od roli nadzorcy, wizjonera, poprzez rolę stratega i opiekuna, do roli kreatywnego reżysera w organizacji (rys. 1).



Rys. 1. Ewolucja ról menedżerskich w organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

Współczesne firmy, nie tylko te największe, potrzebują ukierunkowania zarządzania personelem na jakość kadr naczelnego kierownictwa. W małych i średnich organizacjach funkcje zarządcze najczęściej pełnią właściciele firm, stąd proces doskonalenia stylów kierowania jest dość istotnym elementem w strategiach rozwoju organizacji tego sektora.

Istnieje potrzeba, ze względu na złożoność i trudność decyzji małych i średnich przedsiębiorstw, profesjonalnego podejścia do systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Sukces w tym zakresie jest kompilacją wielu złożonych czynników do których należy zaliczyć: styl kierowania, wiedzę, kulturę organizacyjną, umiejętności interpersonalne, przywódczą osobowość, umiejętność tworzenia zespołów pracowniczych zdolnych do osiągnięcia efektu synergii.

W okresie wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych w organizacjach tworzenie efektywnych struktur, tworzenie specyficznej kultury organizacyjnej opartej na zespołach i pracy grupowej oraz rola, jaką odgrywa właściciel firmy, stają się czynnikami budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

2. Cechy przywódcze menedżerów w organizacjach przedsiębiorczych

Zakłada się, że behawioralne determinanty sukcesu organizacji w dużej mierze wypierają te klasyczne, finansowe. Talenty przywódcze są niezbędne w procesach zarówno integracyjnych, jak i restrukturyzacji przedsiębiorstw. Na konkurencyjnych rynkach sukcesy osiągają te przedsiębiorstwa, których szefowie potrafią zarządzać zgodnie z zasadą podmiotowego traktowania pracowników. Postęp w tej dziedzinie zależy od umiejętności menedżerskich, które są kluczowym czynnikiem tworzenia efektywnych struktur.

Aby zweryfikować tezę, iż sukces polskich organizacji przedsiębiorczych sektora małych i średnich firm w dużym stopniu zależy od specyficznych cech ich właścicieli, przeprowadzono badania empiryczne¹ mające na celu, między innymi, zbadanie cech i zachowań przywódczych. W badaniach wzięło udział 272 menedżerów z najbliższego otoczenia właścicieli 42 firm na Dolnym Śląsku.

¹ W badaniach zastosowano Kwestionariusz cech i zachowań przywódczych (wersja A i B), zawierający charakterystykę cech i zachowań, które posłużyły do opisu wybitnego przywódcy (menedżera) w danej kulturze (np. autokratyczny, partycypacyjny, dominujący, wizjonerski). Każdej cesze i każdemu zachowaniu została przypisana zwięzła definicja precyzująca ich znaczenie. Pozytcje tego kwestionariusza skierowane były do oceny badanych osób (6-9 menedżerów najbliższego otoczenia właściciela z każdej firmy), z zastosowaniem siedmiostopniowej skali likertowskiej, określającej różne stopnie natężenia znaczenia danej cechy lub zachowania dla efektywności przywództwa. Na podstawie kwestionariusza określono również przywództwo rzeczywiste właścicieli badanych organizacji. Kwestionariusz ten wykorzystany został dzięki uprzejmości prof. dr. hab. Jerzego Mączyńskiego, który na tej podstawie określał cechy i zachowania przywódcze w ramach programu badawczego GLOBE, (The Global Leadership and Organizational Behavior). Szczegółowa analiza metody została zawarta w monografii [Mączyński 1998].

Entrepreneurzy² badanych organizacji przedsiębiorczych reprezentują następujące cechy³ i zachowania. Wyłania się z nich obraz przywódcy, który:

1. Jest **zorientowany na przyszłość**. Potrafi trafnie przewidywać przyszłe wydarzenia, potrzeby i zagrożenia. Planuje i podejmuje działania na rzecz przyszłych celów. Jest zainteresowany dalszą perspektywą czasową. Ma pewną wizję przyszłości, którą stara się realizować. Przygotowuje się na ewentualne niebezpieczeństwa.
2. **Inspiruje podwładnych**. Swoim zachowaniem i postawą wpływa na ich emocje, przekonania, wartości. Jego zaangażowanie, energia i entuzjazm mobilizują oraz motywują podwładnych do osobistych poświęceń i wkładania w pracę dodatkowego wysiłku. Menedżer taki również intelektualnie stymuluje pracowników do wysiłku umysłowego, oryginalnego i twórczego myślenia, przezwycięzania błędnych nastawień i stereotypów.
3. Przejawia bardzo wysoką **orientację na osiągnięcia**. Dąży do doskonałości w tym, co robi. Jest nastawiony na efekty, stawia sobie i innym wysokie wymagania. Ciężko pracuje, by osiągnąć cel; jest zdecydowany i wytrwały w swych dążeniach. Zmierza do ciągłego doskonalenia własnych umiejętności i możliwości.
4. Ma doskonale **umiejętności administracyjne**, kieruje firmą w sposób złożony i wieloaspektowy. Potrafi wykorzystywać nowoczesne systemy zarządzania i administrowania. W pracy jest zorganizowany, metodyczny i uporządkowany. Myśląc, posługuje się zasadami logicznymi.
5. Ma **silny charakter**. Jest opanowany i pewny siebie, trudno wyprowadzić go z równowagi. Decyzje podejmuje szybko i pewnie. Cechuje go uczciwość i rzetelność. Jest prawdomówny i wiarygodny, można na nim polegać. Postępuje w sposób prawy i szlachetny. Ludzie darzą go zaufaniem.
6. Jest bardzo **dobrym liderem**. Ma zawsze na względzie dobro grupy. Potrafi integrować ludzi w zwarty i sprawnie funkcjonujący zespół. Zachęca ich do wspólnej pracy, wspiera, dodaje odwagi, pewności siebie i nadziei. Udziela konstruktywnych rad.
7. Cechują go duże **umiejętności interpersonalne**. Ma dobre relacje z innymi oraz potrafi przekonywać ich do swego punktu widzenia. Jest taktowny i dyplomatyczny. Potrafi efektywnie negocjować i zawierać korzystne transakcje. Znajduje rozwiązanie konfliktów satysfakcjonujące obie strony.
8. Jest **inteligentny**, bystry i szybko się uczy. Potrafi wyrażać się w sposób łatwy, czytelny i zrozumiały dla innych. Ma dużą wiedzę i jest dobrze poinformowany. Interesuje się bieżącymi wydarzeniami, ma głęboki wgląd w różne sprawy. Opisane cechy są podobne do cech, które winien mieć charyzmatyczny przywódca. Taka postawa polskich przedsiębiorców, wbrew wielu powszechnym opiniom, wskazuje na dużą dbałość o klimat organizacyjny badanych przedsiębiorstw.

² Entrepreneurzy – właściciele organizacji przedsiębiorczych powstałych na bazie własnego kapitału w dobie przekształceń własnościowych po roku 1989.

³ W odniesieniu do cech pozytywnych przyjęto kryterium: średnia danego itemu > 6; w odniesieniu do cech negatywnych – średnia < 2.

Na podstawie analizy cech organizacji entrepreneurskich można określić nowe, zgodne z współczesnymi koncepcjami zarządzania role, jakie reprezentują polscy przedsiębiorcy badanego sektora. Współczesny przedsiębiorca w badanym sektorze przedsiębiorstw myśli globalnie i ma określoną wizję przyszłości, w tworzenie której włącza swoich podwładnych, choć nie definiuje misji przedsiębiorstwa.

W pracy współczesnych organizacji dominują wyraźnie działania zespołowe, co sprzyja budowaniu partnerstwa i osiągnięciu synergii działania. Współczesny przedsiębiorca sukcesu nosi znamiona charyzmatycznego przywódcy, stanowiąc wzór do naśladowania. Stawia na samodzielność wykonawczą swoich podwładnych i wspomaga ich rozwój. Panuje nad zmianami i zachęca do zmian, a nawet do nich inspiruje. W swojej filozofii zarządzania dba przede wszystkim o satysfakcję klientów zewnętrznych, jednocześnie ma wyłączność na podejmowanie decyzji finansowych i kadrowych. Entrepreneurzy, jako menedżerowie osiągający sukces w biznesie, mają takie cechy, jak przedsiębiorczość i inicjatywa, determinujące osiągnięcie oczekiwanych rezultatów na wszystkich etapach kariery zawodowej. Umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji to również atuty polskich entrepreneurów.

Kolejnym czynnikiem, który wpływa bezpośrednio na sukces, jest wiedza fachowa i chęć uczenia się w dalszym procesie działania biznesowego. Inne cechy, które determinują sukces, dotyczą cech osobowościowych menedżerów. Są to umiejętności współdziałania z ludźmi, intuicja, wytrwałość i konsekwencja oraz pomysłowość i kreatywność.

Za ważną cechę należy uznać umiejętność tworzenia atmosfery i budowania kultury organizacyjnej. Czynnikiem ten ma znaczny wpływ na efektywność pracy zespołowej i chęć utożsamiania się pracowników z celami organizacji. Nie sposób ominąć roli przywództwa jako podstawowego czynnika sukcesu w organizacjach przedsiębiorczych.

M. Bratnicki [2002, s. 189] wyraża pogląd, iż istnienie przywództwa tzw. piątego poziomu⁴ w organizacjach stawia firmę na ponadprzeciętnym poziomie. Liderzy piątego poziomu takich organizacji to osoby stanowcze, które nie tolerują przeciętności, działające ze spokojną determinacją, dążące do osiągnięcia najlepszych rezultatów, bez względu na pojawiające się trudności. Sukces przypisują innym ludziom albo szczęściu. Stawiają na właściwych ludzi w swojej organizacji. Wymienione cechy korespondują ze spotykanym w literaturze przedmiotu zestawem cech menedżera przyszłości. B. Wawrzyniak [1998] na podstawie wielu prognoz i analiz za najistotniejsze cechy współczesnego menedżera uznał:

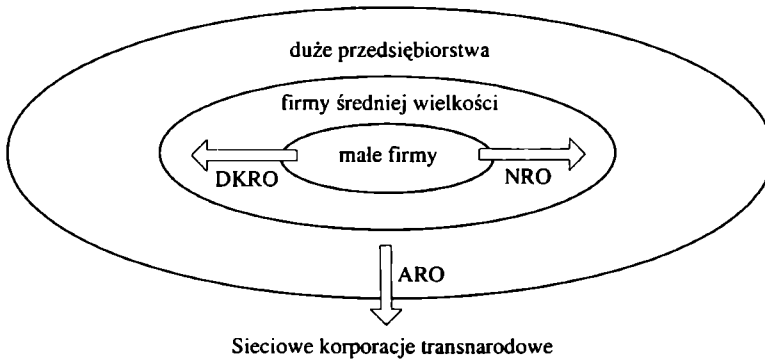
- zdolność do wprowadzania zmian,
- umiejętność uczenia się,

⁴ Według Bratnickiego, poziom I to menedżer utalentowany, mający wiedzę, umiejętności oraz nawyki sprawnego działania; II poziom to uczestnik zespołu, który współprzyczynia się do osiągnięcia celów grupowych, prezentuje efektywne współdziałanie; poziom III to kompetentny menedżer, który posiada umiejętność organizowania ludzi i zasobów, aby efektywnie osiągać wyznaczone cele; poziom IV to efektywny lider, który mobilizuje do dużego wysiłku; poziom V to osoby budujące trwałą wielkość organizacji poprzez paradoksalne zespolenie pokory osobistej z żelazną wolą profesjonalnego działania. To osoby stanowcze, nie tolerujące przeciętności.

- przedsiębiorczość,
- zdolność porozumiewania się,
- umiejętność kierowania ludźmi.

Spotykane w literaturze przedmiotu listy cech i zachowań menedżerów sukcesu korespondują z cechami badanego sektora przedsiębiorców, a wybrane cechy badanych organizacji świadczą o ewolucji koncepcji zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach badanej grupy entrepreneurskiej.

Niewątpliwie pozycja na rynku jest wyznacznikiem sukcesu każdej organizacji. Pozycja ta, zależy bowiem od wyników finansowych, od jakości produktów, które oferuje, i wreszcie od tego, jakimi zasobami dysponuje, osiągając wcześniej wyznaczone cele. Kompetencje, doświadczenie, wiedza i umiejętność zastosowania tych atrybutów składają się na budowanie przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji w dobie gospodarki rynkowej. Role organizacyjne podlegają ewolucji, która jest zróżnicowana na różnych poziomach zarządzania i w odniesieniu do wielkości organizacji (rys. 2). W małych firmach role menedżerskie są bardziej ustrukturalizowane; średnie firmy poszukują kompromisu pomiędzy klasycznymi a nowymi rolami; duże organizacje dostosowują role menedżerskie do współczesnych koncepcji zarządzania.



DKRO – dyfuzja klasycznych ról organizacyjnych,

NRO – nowe role organizacyjne,

ARO – anonimowe role organizacyjne.

Rys. 2. Dyfuzja ról organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W niedalekiej przyszłości należy się spodziewać nowych, dotąd nie zdefiniowanych ról i stylów zarządzania. Złożoność procesów i szybkość zachodzących zmian w otoczeniu każdej organizacji stale stawiają przed przedsiębiorcami nowe wyzwania, co powoduje konieczność poszukiwania coraz efektywniejszych i skuteczniejszych metod wpływania na rzeczywistość zarządzaną, dotyczącą głównie zasobów niematerialnych. Wyczerpują się powoli pomysły na systemy motywacji pracowników; te dotychczas stosowane stają się coraz mniej skuteczne, zmie-

nia się bowiem styl życia i potrzeby pracowników. Poszukiwać należy zatem bodźców bardziej dostosowanych do aktualnych potrzeb oraz stylów zarządzania bardziej komplementarnych i przystających do złożoności oraz poziomu preferencji.

Aby zapewnić sobie sukces, nie wystarczy już identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej. Należy budować swoją pozycję, inwestować w odpowiednie zasoby i właściwie nimi zarządzać. Respondenci badanych przedsiębiorstw w przeważającej większości deklarują przywiązywanie dużej wagi do inwestowania w zasoby niematerialne. Budowanie pozycji utożsamiane jest przez badanych przedsiębiorców nie z porównywaniem się z konkurencją i naśladowaniem lepszych od siebie, ale z budowaniem przewagi na swoich innowacyjnych, nowatorskich pomysłach oraz z szybką reakcją na wyzwania rynkowe i zmiany. Takie myślenie wydaje się słuszne, może bowiem zagwarantować firmie przetrwanie, rozwój oraz sukces. Większość respondentów, podejmując ważne, strategiczne decyzje, ma na względzie dobro swoich pracowników, co dowodzi, iż rola zasobów ludzkich staje się w ostatnich latach głównym czynnikiem gwarantującym sukces i determinującym przewagę.

Organizacje przedsiębiorcze to firmy działające na wysokim poziomie świadomości co do istoty kapitału intelektualnego, wprowadzania nowych rozwiązań koncepcyjnych, budowania przewagi konkurencyjnej, na podstawie zasobów niematerialnych. Są to przedsiębiorstwa reprezentujące wysoki poziom umiejętności działania w zmieniających się warunkach polskiego otoczenia.

Literatura

- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice.
- Mączyński J. (1998), *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, PAN, Warszawa.
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. (2002), *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa.
- Stosik A. (2003), *Behavioralne determinanty sukcesu biznesmenów w organizacjach przedsiębiorczych*, praca doktorska, AE, Wrocław.
- Wawrzyniak B. (1998), *Bohaterowie naszych czasów*, MBA, nr 6.

THE EVOLUTIONS OF MANAGEMENT RULES IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS

Summary

The article presents results of research concerning the management of Polish small and medium sized businesses. It also contains an analysis of entrepreneurship and leadership of Polish company owners and characteristics of a business culture promoting the efficient organization of the company.