

POLITECHNIKA LUBELSKA
TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
Oddział w Lublinie

MENEDŻER XXI WIEKU ILE WIEDZY, ILE UMIEJĘTNOŚCI?

pod redakcją Ewy Bojar

LUBLIN 2003

Recenzent
Prof. dr hab. Barbara Kożuch

Wydano za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2003

ISBN 83-89246-61-9

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
ul. Bernardyńska 13, 20-950 Lublin
E-mail: wydawn@rekt.pol.lublin.pl

Druk: Wydawnictwo Drukarnia LIBER
ul. Szczerbowskiego 6, 20-012 Lublin

SPIS TREŚCI

<i>Wstęp</i>	5
Andrzej M. Zawiślak – <i>Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji</i>	7
Krzysztof Markowski – <i>Podmiotowe uwarunkowania skutecznego zarządzania</i>	17
Stanisław A. Witkowski Łuźniak Magdalena – <i>Edukacja menedżerska w kontekście adaptacji kulturowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi</i>	29
Jerzy Paszkowski – <i>Uwarunkowania skuteczności edukacji menedżerskiej</i>	41
Ryszard Walkowiak – <i>Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera</i>	49
Jacek Bendkowski – <i>Postawy kadry kierowniczej wobec wzorów kultury profesjonalizmu</i>	53
Krzysztof Firlej – <i>Controlling menedżerski w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym w kontekście integracji z Unią Europejską</i>	61
Olaf Flak – <i>Nowoczesne metody szkolenia kluczem do sukcesu organizacji</i>	71

Ewa Bojar, Andrzej Różański – <i>Kształcenie ustawiczne menedżerów na przykładzie studiów podyplomowych</i>	87
Marcin Geryk – <i>Nowe zarządzanie w praktyce – doświadczenia Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku</i>	103
Joanna Żyra - <i>Menedżer oświaty w społeczeństwie bazującym na wiedzy</i>	115
Jerzy Obolewicz – <i>Studia podyplomowe jako jedna z form edukacji menedżerskiej – doświadczenia praktyczne</i>	127
Nadine Bednarz – <i>Praktyka zawodowa jako integralna część procesu kształcenia we wyższych szkołach zawodowych</i>	137
Stanisław Witkowski, Joanna Mesjasz – <i>Blaski i cienie sukcesu zawodowego w ocenie adeptów – głos w dyskusji nad kształtowaniem kompetencji</i>	143
<i>Wykaz autorów</i>	155

Wstęp

W ocenie zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzanie stało się podstawowym czynnikiem rozwoju gospodarczego. Współczesne przedsiębiorstwa polskie coraz częściej wykorzystują w swojej działalności zarządzanie jakością (TQM), zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe. Dla wielu przedsiębiorstw głównym nurtem zarządzania staje się zarządzanie strategiczne, a w nim teoria złożoności, zarządzania zmianą oraz wywodzących się z teorii uczących się organizacji: teoria kluczowych kompetencji, zarządzanie kapitałem intelektualnym oraz zarządzanie wiedzą.

W nowym zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa zaczynają oddalać się od zarządzania portfelami produktów, czy analizy strategicznych jednostek biznesu, na rzecz portfela unikalnych kompetencji przedsiębiorstwa. Dwie z tych kompetencji są szczególnie ważne:

- umiejętność zarządzania zmianą,
- umiejętność uczenia się organizacji jako całość.

To wszystko znane i rozumiane przez świat nauki znajduje odbicie w praktyce ale nie tylko w przodujących przedsiębiorstwach. Dlatego konieczne jest przyspieszenie wdrażania standardów europejskich w naszych systemach edukacyjnych menedżerów tak by polski menedżer XXI wieku był euromenedżerem mogącym stawić czoła wyzwaniom „burzliwych czasów i burzliwego otoczenia”.

Książka pokazuje doświadczenia ośrodków naukowych w zakresie badań dotyczących najważniejszych zadań menedżerów, ich cech warunków skuteczności działania procesu kształcenia menedżerskiego oraz doskonalenia kompetencji tej grupy zawodowej. Może stanowić źródło wiedzy dla tych którzy odpowiadają za procesy kształcenia menedżerów w Polsce, przedsiębiorców zatrudniających menedżerów, ale również dla studentów wydziałów zarządzania.

Autorzy opracowania nie udzielili jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, co ważniejsze w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie XXI wieku – wiedza czy umiejętności? Ale żaden z autorów nie lekceważy wymienionych czynników traktując wiedzę, umiejętności i talent menedżerski jako atrybut menedżera XXI wieku.

Ewa Bojar

PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

O sukcesie firmy nie decyduje jej wielkość, przewaga technologiczna, zdolność do redukcji kosztów, posiadanie znakomitej strategii czy też działanie w zyskowej branży itp. Tym, co determinuje trwały sukces przedsiębiorstwa są umiejętności prezesa związane z efektywnym przewodzeniem personelowi oraz podejmowanie decyzji dotyczących firmy w oparciu o rzetelne dane. Badania statystyczne dowodzą, że to czynnik ludzki, czyli pracownicy i sposób zarządzania przedsiębiorstwem jest główną przyczyną jego porażki lub też spektakularnego sukcesu¹.

Przedsiębiorstwem kierują ludzie i wszyscy oni poprzez skuteczne zarządzanie firmą pragną odnieść sukces. Dla każdego jednak sukces oznacza co innego oraz wiąże się z podejmowaniem innych działań. Sukces można rozpatrywać:

- a) globalnie jako sumę sukcesów osiągniętych przy spełnianiu określonych ról społecznych (męża, ojca, szefa, przyjaciela sąsiada itp.)
- b) częściowo jako sukces osiągnięty w określonej dziedzinie funkcjonowania np. w pracy zawodowej.

Człowiek może odnieść sukces na polu zawodowym, tj. zostać awansowanym, być cenionym menedżerem, który wyprowadził firmę z kłopotów finansowych lub też przyczynił się do jej spektakularnego rozwoju natomiast w życiu prywatnym ponieść porażkę tj. rozwieść się, doświadczać niesatysfakcjonującej relacji ze współmałżonkiem, nie mieć kontaktu z dziećmi itp.

Odniesienie sukcesu w pracy zawodowej jest bardzo istotne jednakże jest niewystarczającym miernikiem skuteczności i sukcesu jako takiego. O wiele ważniejszym jest odniesienie sukcesu osobistego, na który składa się osiągnięcie sukcesu zarówno zawodowego jak też i pozazawodowego.

Generalnie rzecz biorąc, aby być skutecznym i odnosić sukcesy, w szerokim tego słowa znaczeniu, należy rozwinąć dwie podstawowe umiejętności, a mianowicie umiejętność kierowania sobą oraz umiejętność przewodzenia zespołowi. Tylko ten, kto potrafi kierować sobą może w sposób

¹ Sankowski T. (oprac.). (1999). Czynniki ludzkie. Global Business. Nr 6 (51). Canadian International Management Institute. Warszawa.