POLITECHNIKA LUBELSKA
TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
Oddział w Lublinie

TNOiK
80 lat

MENEDŻER XXI WIEKU

Redakcja naukowa

Ewa Bojar

LUBLIN 2004

Recenzent: Dr hab. inż. Stanisław Skowron, prof. PL

© Copyright 2004 Towarzystwo Naukowe Organizacji
i Kierownictwa Oddział Lublin

ISBN 83-7270-283-7

Druk: Wydawnictwo POLIHYMNIA Sp. z o.o.
ul. Deszczowa 19, 20-832 Lublin, tel./fax (0-81) 746-97-17
e-mail: poczta@polihymnia.pl
www.polihymnia.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

1. Międzynarodowe uwarunkowania działalności menedżerów 7

1.1. Globalizacja – wyzwania dla menedżerów *(Ewa Bojar)*..... 7
1.2. Przepływy kapitału i technologii jako determinanty procesów ekonomicznych współczesnej gospodarki *(Eliza Frejtag-Mika)*..... 15
1.3. Czynnik wiedzy w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa *(Jerzy Czupiał)*..... 21

2. Wiedza i umiejętności współczesnych menedżerów 28

2.1. Controlling jako metoda zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem *(Wiesław Janik)*..... 28
2.2. Koszt kapitału w podejmowaniu decyzji menedżerskich *(Grzegorz Socha)*..... 42
2.3. Biznes plan w procesie restrukturyzacji – narzędzie współczesnego menedżera finansowego *(Andrzej Zbroja)*..... 50

3. Cechy menedżerów XXI wieku 57

3.1. Współdziałanie – najważniejsza instrumentalna kompetencja menedżera publicznego *(Barbara Kożuch)*..... 57
3.2. „Jakość" menedżera w XXI wieku *(Monika Łobaziewicz)* 64
3.3 Umiejętność komunikowania się i wyrażania własnych uczuć a skuteczność menedżera *(Krzysztof Markowski)* 75
3.4. Dylematy menedżera – zarządzanie w kryzysie *(Zygmunt Żminda)*..... 87
3.5. Cechy dobrego menedżera w opinii prezesów banków spółdzielczych *(Tomasz Siudek)*..... 91
3.6. Kompetencje i umiejętności menedżera organizacji wirtualnej *(Anna Żelazna-Blicharz)*..... 99
3.7. Cechy charakterystyczne menedżera organizacji publicznej *(Joanna Jończyk)*..... 107

4. Gospodarowanie i zarządzanie czynnikiem ludzkim 113

4.1. Zarządzanie ludźmi i talentami *(Jan Klimek)*..... 113
4.2. Praktyka i teoria procesu redukcji kadry *(Jerzy Paszkowski)*..... 126
4.3. Znaczenie stosowania polityki outplacementu dla przedsiębiorstwa *(Włodzimierz Sitko, Tomasz Trochonowicz)*.... 133

5. Edukacja menedżerska 141

5.1. Edukacja menedżerska w Polsce w uczelniach w odniesieniu do rozwoju regionów *(Elżbieta Strzelecka)*..... 141
5.2. Niezbędne kierunki doskonalenia uczelnianych systemów edukacji ekonomiczno-menedżerskiej *(Stanisław Konarski)*..... 153
5.3. Koncepcja edukacji menedżerskiej w Instytucie Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej *(Jacek Baluk, Tadeusz Krupa, Teresa Ostrowska)*..... 159
5.4. Wpływ rozwoju działalności usługowej na strategie wyższych uczelni *(Marcin J. Geryk)*..... 175
5.5. Gra symulacyjna jako metoda aktywizująca w edukacji menedżera *(Jan Leśniak)*..... 183
5.6. Indywidualny tok studiów na kierunkach menedżerskich – strategia kształcenia menedżerów w XXI wieku *(Jakub Bis, Tomasz Żminda)*..... 192

Afiliacje autorów 200

WSTĘP

Publikacja Menedżer XXI wieku stanowi kontynuację wydanej w 2003 roku książki pod tytułem „Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?" i jak poprzednia jest wielowątkowa. Autorzy publikacji, przedstawiciele wielu polskich ośrodków naukowych, praktyce a także studenci studiów menedżerskich przedstawili wyniki swoich badań i przemyśleń dotyczących międzynarodowych uwarunkowań działalności menedżerów, wiedzy, umiejętności i talentów wymaganych w biznesie, gospodarowania czynnikiem ludzkim oraz edukacji menedżerskiej.

Książka pokazuje doświadczenia ośrodków naukowych w zakresie badań dotyczących najważniejszych zadań menedżerów funkcjonujących w burzliwych czasach i w burzliwym otoczeniu w globalizowanym świecie. Pokazuje w jakim stopniu menedżerowie przygotowani do wykonywania ról społecznych ze względu na posiadane kwalifikacje i posiadane kompetencje. Może stanowić źródło wiedzy dla tych którzy mają wpływ za procesy kształcenia menedżerów w Polsce, przedsiębiorców, ale również dla studentów wydziałów zarządzania.

Ewa Bojar

Krzysztof Markowski

3.3. UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ I WYRAŻANIA WŁASNYCH UCZUĆ A SKUTECZNOŚĆ MENEDŻERA

Od menedżera wymaga się, aby był skuteczny. Zdaniem Druckera bycie skutecznym jest właściwym zajęciem dla szefa[1]. Do niego i od niego zależy wydobywanie i nadawanie efektywności wszelkim siłom tkwiącym w zasobach firmy – przede wszystkim w zasobach ludzkich oraz neutralizowania ich możliwych słabości. Czyni to poprzez pięć podstawowych dla niego operacji, tj.: menedżer wyznacza cele, organizuje, motywuje, komunikuje się z pracownikami, ocenia ich efektywność oraz rozwija podległe mu kadry. Staje się on skuteczniejszym rozszerzając swe umiejętności i podnosząc swą wydajność we wszystkich pięciu wymienionych wyżej kategoriach swej pracy[2]. Jednakże, aby być skutecznym, działać efektywnie menedżer „musi" rozwinąć dwie podstawowe umiejętności, a mianowicie umiejętność kierowania sobą, tj. zdolności wykorzystywania i udoskonalania własnych zasobów w życiu i pracy oraz zdolności przewodzenia zespołem, czyli umiejętności postępowania z ludźmi. Tylko ci menedżerowi, którzy mają efektywne związki z samym sobą i potrafią kierować sobą mogą tworzyć skuteczne relacje ze współpracownikami. Zdaniem Leidera istotą przywództwa i zarazem skuteczności w zarządzaniu firmą jest przewodzenie samemu sobie[3]. Tylko przez dobrą znajomość siebie, swoich słabych i mocnych stron[4], menedżer może w szybko zmieniającej się rzeczywistości, w dobie wszechobecnej konkurencji dokonywać potrzebnych zmian osobistych, zespołowych i organizacyjnych.

Przewodzenie firmie wymaga także zdolności kierowania zespołem. Zdolności i umiejętności te przydają się niezależnie od tego, czy jest się w dyrektorskim gabinecie, czy na hali produkcyjnej. Umiejętność przewodzenia ludziom nie jest zapisana w genach, nie jest też zbiorem wrodzonych cech charakteru jest natomiast zestawem zachowań, poddających się obserwacji i możliwych do nauczenia[5]. Umiejętność przewodzenia zespołowi obejmuje miedzy innymi umiejętność komunikowania się oraz umiejętność wyrażania własnych uczuć. Umiejętności te będą przedmiotem niniejszego artykułu. Są one

---

[1] Drucker P., F. (1994). Menedżer skuteczny. Kraków: Akademia Ekonomiczna.

[2] Drucker P., F. (1994). Praktyka zarządzania (s. 365 – 370). Kraków: Akademia Ekonomiczna.

[3] Lider R., J. (1997). Ostateczne zadanie przywódcy. W: F. Hesselbein , M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Nowe strategie i metody działania na nadchodzącą erę (s. 117 – 126). Warszawa: Business Pres,.

[4] Por. Drucker P., F. (2000). Zarządzanie w XXI wieku (s. 169 – 207). Warszawa: MUZA S.A. Por. też Buckingham M., Clifton D., O. (2003). Teraz, odkryj swoje silne strony. Warszawa:MT Biznes.

[5] Zob. Kouzes J., M., Posner B., Z. (1997). Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość. W: F. Hesselbein , M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Nowe strategie i metody działania na nadchodzącą erę (s. 191 – 200). Warszawa: Business Pres,.