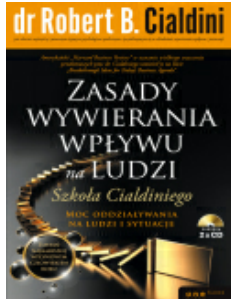


Księgarnia


Zasady wywierania wpływu na ludzi. Szkoła Cialdiniego

Cena: 27,92 zł

Najpopularniejsze

Działki w centrach dużych miast zagrożone
 2012-06-25 11:53

Ministerstwo Finansów rusza na łowy
 2012-06-25 09:16

Polskie firmy wyluzowane w obliczu kryzysu
 2012-06-25 04:55

Rząd zmienia ulgę na dzieci?
 2012-06-26 10:00

Polska bierze szturmem azjatyckie rynki
 2012-06-26 04:02

Koniec Euro. Inwestycje stop
 2012-06-26 03:32

Dla kogo dłuższa ochrona przedemerytalna?
 2012-06-25 15:00

Jak rozliczać raty i odsetki kredytu firmowego?
 2012-06-26 05:59

Ubywa banków udzielających kredytów na zakup samochodów
 2012-06-25 14:51

Pracujemy ciężko i coraz częściej za darmo
 2012-06-26 02:39

Słownik

Wpisz szukane słowo

 >
[Zasoby pieniądza:](#)

Jest to suma wszystkich zidentyfikowanych for...

[zobacz pozostałe](#)Źródło: [Nowe Życie Gospodarcze](#)

2007-02-10 14:39

Menedżer z gwarancją



Każda epoka ma swojego idealnego menedżera. W czasach Gomułki był to siemiężny tytan pracy, który wspierał się partią i parł do przodu przekraczając, wraz z załogą, normy. W czasach Gierka elegancki czterdziestoparolatek, który bywał za granicą, znał lepiej lub gorzej jakiś język, a w komitecie partyjnym miał dobre układy. Robił wszystko, aby przed terminem przeciąć wstęgę na budowie fabryki, a przynajmniej coś otworzyć. W czasach Mazowieckiego – brodaty dyrektor z konkursu popierany przez „S”, który restrukturyzacją ratował socjalistyczny zakład przed rynkową upadłością. A jaki jest idealny menedżer dziś, w 18. już roku transformacji?

Lider z charyzmą

Według raportu TNS OBOP, ten ideał w skórze prezesa, wiceprezesa, dyrektora generalnego lub innego członka zarządu to charyzmatyczny i otwarty, przychylny ludziom lider, strateg i negocjator. Dobrze wykształcony na renomowanej uczelni, zna angielski lub niemiecki, rosyjski bądź francuski, w zależności od rynku, na którym działa firma. Kierunek studiów nie jest decydujący, gdyż ideał uzupełnia bez przerwy swoją wiedzę na MBA, kursach i szkoleniach, ale dobrze widziane są kierunki ekonomiczne, handlowe oraz prawo. Na stanowisku wiceprezesa – marketing i zarządzanie. Umie podejmować decyzje i pracować pod presją czasu, posiada ponadprzeciętne umiejętności interpersonalne i przywódcze: komunikatywność, umiejętność zarządzania zespołem, współpracy i uwaga – słuchania innych. Raport zleciła firma doradztwa personalnego NAJ International i Forbes, a badania, o których rozmawiałam z Ewą

Narzędzia Bankier.pl

[Zestawienie kont firmowych](#)[Wyszukiwarka kredytów dla firm](#)[Niezbędnik podatnika i przedsiębiorcy](#)[Przetargi - wyszukiwarka](#)

Wiadomość przez email

 Dziennik Bankier.pl Tygodnik Firma

Twój e-mail:

Dalej

[ustawienia subskrypcji](#)

Gorące tematy

- ▶ [Tak bankrutują firmy, które budowały na Euro 2012](#)
- ▶ [LOT na sprzedaż](#)
- ▶ [Rząd chce zlikwidować Fundusz Kościelny](#)
- ▶ [Jakie będą skutki przeprowadzenia reformy deregulacyjnej?](#)
- ▶ [Raport o cenach paliw](#)
- ▶ [Oczy świata zwrócone na Ukrainę](#)
- ▶ [W co warto teraz zainwestować?](#)
- ▶ [Rząd majstruje przy emeryturach](#)
- ▶ [Co się dzieje ze strefą euro?](#)

FORUM BANKIER.PL

[Czy w Polsce warto zostać bezrobotnym?](#)[Ucziwe firmy tracą miliardy na wyłudzonej podatku VAT](#)[Przedsiębiorstwa nie płacą pensji w terminie](#)[więcej...](#)

Centrum Finansowe

Zamów online produkty finansowe:

- ▶ [Rachunki firmowe](#)
- ▶ [Windykacja](#)
- ▶ [Leasing](#)

Narzędzia powiązane

- ▶ [Kalkulator płacowy](#)
- ▶ [Kalkulator odsetek podatkowych i ustawowych](#)
- ▶ [Kalkulator podatku VAT](#)

[więcej..](#)

Najnowsze

2012-06-26

13:09 [UKE ogłosi przetarg na 1800 MHz pod koniec lipca \[PAP\]](#)13:00 [Ratalnie.com udziela kredytów na zabiegi medyczne](#)

[hasła...](#)**Bankier poleca****Zdobądź klientów z rynku polsko-niemieckiego**

Dla firm niemieckich w Polsce jak i dla Polaków chcących zaistnieć na rynku niemieckim Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa jest kontaktem numer jeden. Media, które wydajemy cieszą się dużym zainteresowaniem.

**Fundusze UE dla Twojej firmy**

Sprawdź z jakiego programu

realizowanego we współpracy z Unią Europejską może skorzystać Twoja firma. Wybierz odpowiedni rodzaj funduszu i uzyskaj wsparcie z Unii Europejskiej!

**Prawo w zasięgu ręki**

Znajdź akty prawne potrzebne

i niezbędne w prowadzeniu biznesu lub w codziennej pracy. Wszystkie ustawy i rozporządzenia teraz dostępne w portalu Bankier.pl.

**Zamów bezpłatny Tygodnik Firma**

Najważniejsze dla prowadzenia Twojego biznesu wydarzenia tygodnia w gospodarce, informacje o zmianach podatkowych. Kalendarium zmian prawnych i podatkowych, niezbędne wskaźniki, w tym np. kursy celne. Wszystko to i wiele więcej w bezpłatnym Tygodniku Firma.

**Archiwum kursów walutowych NBP**

Wybierz daty lub okres z jakiego chcesz pobrać dane o średnich kursach NBP w formie tabeli, wykresu, pliku xls, csv lub txt. Dostępna jest opcja kursów celnych.

Adamczyk, dyrektorem generalnym NAJ przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych z 50 dyrektorami personalnymi. Wybrano ich spośród 500 działających w Polsce dużych i znanych na rynku firm. Menedżer z charyzmą to ideał widziany ich oczyma – takiego chcieliby mieć szefa. A jakiego mają?

Raport OBOP-u prezentuje także rozbieżności między idealnym top managerem a rzeczywistością. Różnice dotyczą głównie znajomości języków i umiejętności (czy zdolności) interpersonalnych, wyrażających się w kontaktach z pracownikami. Wydającym tę opinię dyrektorom generalnym można wierzyć, to eksperci HR (Human Resources), szare eminencje: wchodzi na ogół do zarządu, odpowiadają za politykę kadrową dopasowaną do strategii firmy, dbają o zatrudnianie odpowiednich osób, słowem to spece od zasobów ludzkich. Wszyscy dyrektorzy biorący udział w badaniu uważają kadrę zarządzającą firm, w których pracują, za efektywną, co nie wyklucza pewnego krytycyzmu. Najniższe noty otrzymywali prezesi firm z kapitałem mieszanym, najwyższe z zagranicznym. Najmocniejsze strony top menedżmentu wybranego spośród pięćsetki dużych firm to: zarządzanie finansowe (najlepsze w firmach zagranicznych), zarządzanie relacjami z klientem (najlepsze w firmach polskich) oraz jakością (najlepsze w zagranicznych), a także zarządzania tzw. kryzysowe (najlepsze w firmach z kapitałem polskim). Do najmniej efektywnych należą: zarządzanie strategiczne (najsłabsze w firmach z kapitałem mieszanym) i kryzysowe (najsłabsze w firmach zagranicznych) oraz kształtowanie struktur organizacyjnych (najsłabsze w firmach z kapitałem mieszanym). Największe różnice w ocenie dotyczyły zarządzania kryzysowego – tu prezesi polskich firm otrzymali notę 8,1 (w skali 1-10, przy czym „10” oznacza najbardziej efektywnych), a prezesi firm zagranicznych – 7,1. Polak jest dobry na kryzys.

- **Duże firmy, ocenia E. Adamczyk, w większości mają u steru nowoczesnych, dobrze wykształconych i znających języki menedżerów, z różnorodnym doświadczeniem zawodowym, których osobowość przesądza o ich wysokim „potencjale zarządczym”.** Zdarza się jednak, a dotyczy to zwykle firm polskich, że ich prezesi czy wice odbiegają od tego ideału – chodzi albo o znajomość języka, albo o brak dyplomu. Ma to miejsce najczęściej wówczas, gdy taka osoba jest właścicielem firmy bądź na tyle zna branżę, że te braki w edukacji nie przeszkadzają w skutecznym prowadzeniu biznesu.

„Miękkie” miejsce prezesa

Jednak największe różnice – wynika z badań OBOP-u, między idealnym a faktycznym top menedżerem dotyczą zdolności interpersonalnych. Chodzi o sposób komunikowania i na przykład brak opanowania w sytuacjach stresowych. Nie każdy potrafi współpracować z podwładnymi (personelem), słuchać ich i świadomie nimi zarządzać. Dlaczego umiejętności

[BankierPress]

13:00 [Polacy oskarżeni za terroryzowanie koncernu IKEA \[IAR\]](#)

12:45 [Mercor w IV i V '12 r. pozyskał nowe zamówienia za 66 mln zł; liczy na wzrost wyników \[PAP\]](#)

12:32 [Kryzys szansa na zmianę stereotypowego postrzegania faktoringu \[BankierPress\]](#)

[więcej..](#)

interpersonalne, określane nomen-omen jako „miękkie”, są właśnie tym „miękkim” miejscem, swoistą słabizną top menedżementu? Decyduje osobowość, czy stres i brak czasu?

Przyczyn jest wiele, wiadomo, że stanowiska menedżerskie wysokiego szczebla to zajęcia stresogenne, a osoby zaliczane do tego kręgu w pierwszej kolejności podlegają zmianom personalnym w sytuacji niepowodzeń firmy bądź przy zmianie właściciela. – **W tej chwili na rynku mamy do czynienia z przejęciami, z fuzjami, z łączeniem przedsiębiorstw, więc zdarza się to dosyć często** – uważa dyr. Adamczyk. Kolejna przyczyna – jej zdaniem, to presja czasu. Prezes, czy dyrektor generalny jest na ogół zobowiązany do tworzenia strategii przedsiębiorstwa i jej realizacji, brak mu czasu na to, co określa się mianem relacji międzyludzkich, na bezpośrednie komunikowanie się z podwładnymi. Ma do tego dyrektorów i kierowników, może się nimi wyręczać i dopóki spółka dobrze sobie radzi, także i te interpersonalne słabości, są mu wybaczone.

- Są szefowie, którzy mają spore „problemy komunikacyjne”, czasami są to osoby uważane za tzw. trudne charaktery, ale to właśnie te charaktery powodują, że dana organizacja idzie do przodu. A ludzie dają z siebie wszystko – mówi E. Adamczyk z NAJ. **- Może życzyliby sobie trochę bardziej miękkiego szefa, ale cenią mimo wszystko tego swojego, twardego i niedostępnego.**

W myśl zasady „zwycięzców nie sędzę”, jest dobrze – jak jest dobrze, sukces firmy niweluje te interpersonalne słabości top menedżementu. Można oczywiście dywagować, po co super szefom tego typu umiejętności, czy po to, by wiedzieć, w którym momencie poklepać personel po plecach, albo komu uścisnąć rękę i zapytać o dzieci? Wydaje się, że nie chodzi tylko o pozory, a o coś faktycznie ważnego – o pewną kulturę organizacyjną i atmosferę w firmie, która odbija się na jej wynikach. Okazuje się, że szefowie z najwyższej półki często sami dochodzą do wniosku, że umiejętności komunikowania to jest coś, czego im brakuje i ogranicza ich możliwości.

- Menedżerowie coraz częściej uczestniczą w tzw. „miękkich” szkoleniach dotyczących właśnie tego zakresu. Jest to element samokształcenia i ich własna potrzeba – podkreśla moja rozmówczyni. Warto na ten ważki problem spojrzeć jeszcze pod innym kątem. W firmach działających w Polsce, także w firmach zagranicznych, przetrwał do dziś paternalistyczny wzór stosunków między zarządem a pracownikami, taki sam jak przed transformacją. Wykazały to reprezentacyjne badania przeprowadzone pod kierunkiem prof. Marii Jarosz w firmach z kapitałem obcym. Na pytanie, do kogo zwracają się pracownicy z trudnościami, swoimi kłopotami, postulatami, większość szeregowych pracowników spółek odpowiadała, że do bezpośrednich przełożonych bądź do dyrektora czy prezesa, a nie np.

do związków zawodowych. Przedstawiciele wyższej kadry wskazywali głównie na prezesa. Najważniejsze w załatwianiu różnych spraw służbowych i pozasłużbowych okazały się „dobre układy z zarządem”.

Dążenie prezesa czy innych top menedżerów do poprawy swoich umiejętności komunikowania się z pracownikami można więc uznać za swoistą odpowiedź na „paternalistyczne zapotrzebowanie” załogi występujące w realnym kapitalizmie, podobnie jak w realnym socjalizmie.

Raport OBOP-u zarówno w tym interpersonalnym aspekcie i w innych pokazuje, jak daleko top menedżer odstaje od ideału i co robić, jakie kompetencje, umiejętności i cechy charakteru kształtować, aby móc do tego idealnego modelu dorosnąć w przyszłości. – **Z perspektywy firmy doradztwa personalnego jest to bardzo cenna informacja** – podkreśla E. Adamczyk. Rzec można, raport to swoista ściągawka przydatna nie tylko top menedżerom, ale przede wszystkim ich konkurentom, uczestniczącym w wyścigu na menedżerski szczyt.

NAJ... – najstarsza

Natomiast firma NAJ International, najstarsza firma doradztwa personalnego w Polsce, wyłuskuje najlepszych zawodników tego wyścigu. Tych, których kompetencje pasują jak ulał do potrzeb jej klientów. A klientami NAJ są głównie firmy zagraniczne, choć zdarzają się także krajowe, poszukujące kandydatów na najwyższe stanowiska. Zdaniem E. Adamczyk, kandydatów idealnych nie ma, są tylko – jak to ujmuję – kandydaci dobrze dobrani do danego projektu. A projekt to właśnie cała procedura rekrutacji na konkretne stanowisko np. prezesa i wice, dyrektora generalnego, dyrektora ds. finansów, sprzedaży itp. Ktoś, kto odpada w rekrutacji do jednej firmy, wcale nie musi być spisany na straty, może okazać się najlepszym kandydatem w rekrutacji do innej, na inne stanowisko.

- Firmy, które się do nas zgłaszają, przedstawiają swoje wymogi wobec kandydata, np. ma mieć kilkuletnie doświadczenie w danej branży, znać taki a taki język, ma „pasować” do kultury amerykańskiej, francuskiej, japońskiej, a są to zupełnie inne osobowości. Jedna firma poszukuje prezesa, który przeprowadzi restrukturyzację, inna kogoś, kto zwiększy jej udziały w rynku, jeszcze inna szefa, który potrafi budować relacje interpersonalne, bo jest zła komunikacja wewnętrzna. NAJ – mówi pani dyrektor – zna menedżerski rynek od wielu lat, wie, gdzie takich osób szukać i dopasowuje niejako osobę do stanowiska i związanych z nim wymagań.

Sądząc z jej wypowiedzi NAJ nie szuka mężczyzny czy kobiety w określonym wieku i o określonym wyglądzie. (- **Nas to w ogóle nie interesuje**). Szuka określonych kompetencji i bardzo często udaje się jej pozyskać

dokładnie kogoś takiego, jak chciał klient. Headhunterzy z NAJ (20 pracowników, nie licząc 7 konsultantów) okazują się nie tyle „łowcami głów”, co poszukiwaczami kompetencji. Czas na poszukiwanie kandydata to sześć do ośmiu tygodni, jednak cały proces może trwać nawet parę miesięcy – tym dłużej, im więcej osób zaangażowanych w decyzje dotyczące jego przyjęcia (bądź nie) do firmy. Bywa tak, że przedłużają się trudne negocjacje płacowe, albo przylatuje ktoś z centrali i okazuje się, że chciałby zupełnie kogoś innego.

W zeszłym roku NAJ zrealizowało zamówienia (projekty) na 90 stanowisk, a jej kandydaci z reguły się sprawdzają. Na przykład w zakładach chemicznych „Rokita” w Brzegu Dolnym, przedsiębiorstwie oddalonym od dużych miejskich ośrodków. „Rokita” poszukiwała m.in. dyrektora personalnego i szefa ds. technicznych, chodziło o restrukturyzację, negocjacje ze związkami itp. NAJ znalazło odpowiednią osobę, pracuje ponad rok, a jest to przedsiębiorstwo niełatwe. Ze swoimi „wybrańcami” i klientami NAJ utrzymuje kontakty, sprawdza, czy i jak sobie radzą.

- Dajemy gwarancję na usługę: będzie to – zapewniamy – tak dobrze dobrany team, że popracuje długo i efektywnie. Stąd też, podkreśla dyr. Adamczyk, **dużej pracy wymaga znalezienie odpowiedniej osoby.** Menedżer z NAJ, firmy z kilkunastoletnią tradycją, to „produkt gwarantowany”. A wszystko zaczęło się na początku lat 90. Do Polski wchodziły wówczas przedsiębiorstwa zagraniczne przyzwyczajone do współpracy z firmami doradztwa personalnego. Poszukiwały na stanowiska kierownicze młodych „z potencjałem”, nienasiąkniętych starym systemem. Francuski właściciel i założyciel NAJ odpowiedział na to wyzwanie. Dziś NAJ to marka rozpoznawalna na rynku, właściciel ten sam, ale – jak mówi dyrektor generalna Ewa Adamczyk, nie zajmuje się już działalnością operacyjną. **Oddał to mnie.**

Lubię to!



**Nowość na polskim rynku
butów klasycznych**
**Salon LODING w
warszawskiej Galerii
Mokotów**
**to pierwszy w Europie
Środkowo-Wschodniej
salon z ekskluzywnym
francuskim obuwem i
odzieżą**
dla mężczyzn

Komentarze do artykułu

 Dodaj komentarz

[Kredyty](#) | [Konta](#) | [Lokaty](#) | [Emerytury](#) | [Nieruchomości](#) | [Ubezpieczenia](#) | [Giełda](#) | [Waluty](#) | [Faktoring](#) | [Leasing](#) | [Dotacje unijne](#)

[Mapa serwisu](#) | [Reklama](#) | [Produkty finansowe](#) | [Oferta B2B](#) | [Centrum prasowe](#) | [Praca](#) | [Kontakt](#) | [Analitycy Bankier.pl](#) | [Patronat Bankier.pl](#) |  **RSS**

Korzystanie z portalu oznacza akceptację regulaminu.