

Beata STEFANOWICZ*

Patrycja RAWSKA**

ANALIZA FUNKCJI MENEDŻERSKIEJ NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI X

Zarys treści: Głównym celem niniejszego artykułu jest analiza kompetencji menedżerów, które stanowią istotny element efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z postawioną hipotezą wysokie kompetencje menedżerów służą do podwyższenia poziomu integracji, zaangażowania oraz jakości pracy personelu. Oznacza to strategiczne podejście do zatrudnienia, możliwość rozwoju pracowników zatrudnionych w organizacji. Kompetencje są to uprawnienia i pełnomocnictwa nadane menedżerowi do prowadzenia określonej działalności, a także zakres wiedzy, *know-how* odpowiedzialności. Cel zrealizowano poprzez analizę literatury oraz wykorzystanie metody badawczej, jaką jest wywiad z właścicielem organizacji MŚP.

Słowa kluczowe: menedżer, organizacja, doświadczenie, komunikacja, mowa ciała.

Wprowadzenie

Organizacja by mogła osiągnąć zamierzone cele, powinna dostosować strukturę do dynamicznego rozwoju. Jednym z podstawowych elementów tego mechanizmu jest jak najlepsze wykorzystanie zasobów, na które składają się ziemia, praca, kapitał oraz w ujęciu nowoczesnym: zasoby niematerialne (wiedza, patenty, umiejętności pracowników). Warto zwrócić szczególną uwagę na rolę kompetencji menedżerów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, gdyż to człowiek buduje organizację i wpływa na jakość dóbr materialnych i poziom świadczenia usług. Dobrze zarządzany personel jest w stanie efektywnie przenieść swoje kwalifikacje na sukces organizacji.

* Studentka kierunku Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** Studentka kierunku Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

Działania zmierzające do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich przedstawia się najczęściej jako funkcje zarządzania personelem. Zbiór takich funkcji podlega ciągłej modyfikacji, gdyż niektóre z nich tracą na znaczeniu, inne zaś zastępowane są nowymi. Tempo tych zmian odzwierciedla się w przekształceniach praktyk zarządzania, nowych koncepcjach, bądź zmianami w prawie pracy¹.

Głównym celem niniejszego artykułu jest analiza kompetencji menedżerów, które stanowią istotny element efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Cel zrealizowano poprzez analizę literatury oraz wykorzystanie metody badawczej, jaką jest wywiad z właścicielem organizacji MŚP. Zgodnie z postawioną hipotezą wysokie kompetencje menedżerów służą do podwyższenia poziomu integracji, zaangażowania oraz jakości pracy personelu. Oznacza to strategiczne podejście do zatrudnienia, możliwość rozwoju pracowników zatrudnionych w organizacji².

Analiza kompetencji menedżera w ujęciu teoretycznym

Do podstawowych funkcji zarządzania personelem zaliczamy³:

- analizę pracy – stworzenie charakterystyki stanowiska oraz przypisanie pożądanych cech u potencjalnego pracownika,
- ocenę pracy – określenie stopnia trudności w celu określenia stawki płacy zasadniczej,
- analizę personelu – określenie kondycji oraz tendencji rozwojowych pracowników,
- planowanie zasobów ludzkich – formułowanie potrzeb w zakresie rekrutacji personelu,
- szkolenie i rozwój pracowników – podniesienie ich kwalifikacji w celu uzyskania lepszych efektów pracy oraz poprawy konkurencyjności organizacji,
- szacowanie wartości zatrudnionych pracowników – kontrola wyników pracy na poszczególnych stanowiskach oraz kontrola działalności pracowników,
- zarządzanie wynagrodzeniem – stosowanie różnorodnych form zapłaty za wykonaną pracę,

¹Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 38-39.

²M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 25.

³Ibidem.

- indywidualny rozwój pracowniczy – zarządzanie karierami i awansami pracowników,
- modelowanie warunków pracy – zarządzaniem czasem, kulturą pracy oraz przestrzeganiem zasad BHP,
- kontrolę pracy zespołowej – tworzenie zespołów i rozwiązywanie konfliktów,
- redukcje pracowników – zwalnianie pracowników przez redukcję etatów, bądź rozwiązywanie stosunków pracy,
- informacje o pracownikach – kreowanie, pozyskiwanie, gromadzenie, przechowywanie i aktualizacja informacji o pracownikach oraz dobór narzędzi wspomagających ten proces.

Organizacje ciągle poszukują strategicznego podejścia do usprawnienia zarządzania zasobami ludzkimi wybierając odpowiednią politykę personalną.

Jest to zespół powszechnych celów i zasad zarządzania personelem. Wielu autorów twierdzi, iż polityka ta jest ściśle powiązana z filozofią organizacji, jej wartościami oraz współpracą z personelem i otoczeniem zewnętrznym.

Nadrzędnym celem zarządzania personelem jest produktywne i skuteczne osiąganie celów za pośrednictwem pracowników. Temu celowi powinny być podporządkowane działania cząstkowe składające się na personalną funkcję organizacji. Warunkiem realizacji takiego celu nadrzędnego jest realizacja celu technicznego oraz humanistycznego⁴.

Cel techniczny bierze pod uwagę punkt widzenia kierownictwa. Dąży się do takiej sytuacji kiedy wszystkie stanowiska pracy są obsadzone przez odpowiednich pracowników. Cel ten jest zrealizowany wyłącznie, gdy⁵:

- organizacja zatrudnia adekwatną do rodzaju i rozmiaru realizowanych zadań oraz możliwości finansowych liczbę pracowników,
- pracownicy angażują się w wykonywaną przez nich pracę, osiągają wysokie wyniki oraz jakość ich pracy jest zadowalająca,
- organizacja radzi sobie ze zwalczaniem drobnych problemów personalnych, a do poważniejszych w ogóle nie dopuszcza,
- pracownicy utożsamiają się z organizacją, dbając przy tym o jej dobre imię,
- organizacja zabezpiecza się przed nagłymi i nieprzewidywanymi sytuacjami poprzez posiadanie niezbędnych rezerw kadrowych.

Cel humanistyczny uwzględnia punkt widzenia pracowników. Dąży się do zapewnienia osobom zatrudnionym godziwych warunków pracy oraz realizacji ich potrzeb interpersonalnych. Bierze się pod uwagę przede wszystkim⁶:

⁴Ibidem.

⁵Ibidem.

⁶Ibidem., s. 36-41.

- stosowanie prawa oraz etykę gospodarowania,
- zapewnienie pracownikom uczciwego wynagrodzenia, przystosowanego do możliwości organizacji i konkurencyjnego na rynku pracy,
- zadowolenie z warunków i samej pracy przez wykonawców,
- stworzenie warunków do realizacji doskonalenia pracowników oraz interpersonalnego współdziałania,
- umożliwienie pracownikom awansu oraz rozwoju zawodowego,
- zapewnienie decyzyjności pracownikom w sprawach, które bezpośrednio ich dotyczą.

Cele te nie są konkurencyjne, ale się uzupełniają. Pełna realizacja celu technicznego jest ściśle uwarunkowana realizacją celu humanistycznego. Bezdyskusyjne jest to, iż w organizacji, gdzie brane są pod uwagę potrzeby pracowników, efekty ich pracy powinny być znacząco wyższe, niż w organizacji, gdzie potrzeby bagatelizowane. Jednocześnie, realizacja celu technicznego powinna zapewnić korzyści finansowe oraz umocnić pozycje konkurencyjną organizacji na rynku, co sprzyja wyższym zarobkom i zwiększy możliwości inwestowania w rozwój organizacji.

W ramach analizy funkcji menedżerskich warto odwołać się do analiz H. Minzberga, który dzięki badaniom nad pracą pięciu dyrektorów naczelnych odkrył coś, co podważyło niektóre utrzymujące się od kilku lat koncepcje prac kierownictwa. Wiele osób uważało, że prace kierownicze są przemyślane przy starannym i systematycznym przetwarzaniu informacji. H. Minzberg ustalił, iż menedżerowie angażowani są w dużą liczbę rozmaitych czynności, przy czym połowa z tych czynności była pozbawiona wzorców i trwała mniej niż 9 minut⁷. Ponadto H. Minzberg stworzył listę najczęściej odgrywanych ról przez menedżerów (tabela 1).

Tabela 1. Lista dziesięciu ról najczęściej odgrywanych przez menedżerów

Pozycja i władza formalna		
Role interpersonalne:	Role informacyjne:	Role decyzyjne:
– Reprezentant	– Monitor	– Przedsiębiorca
– Przywódca	– Rozdzielający	– Kierujący zaburzeniami
– Łącznik	– Informacje	– Rozdzielający zasoby
	– Rzecznik	– Negocjator

Źródło: A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 36-38.

⁷S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 36.

Role interpersonalne menedżer może spełniać jako⁸:

- reprezentant – ceremonialny i nie tylko przedstawiciel organizacji,
- przywódca – lider, osoba, która wyznacza cele i mobilizuje współpracowników do ich osiągnięcia,
- łącznik – osoba, która dba o kontakty z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji.

Role informacyjne obejmują⁹:

- monitora – osobę zajmującą się analizą informacji z otoczenia,
- rozdzielającego informacje – osoba decyzyjna w kwestii podziału informacji między pracownikami,
- rzecznika – osobę, która odpowiada za komunikaty na zewnątrz organizacji odnośnie decyzji firmy oraz pośrednicząca między działami firmy, akcjonariuszami i zarządem.

Role decyzyjne wyrażane są przez¹⁰:

- przedsiębiorcę – osobę, która świadomie wprowadza innowacje oraz podejmuje ryzyko, aby tworzyć nowe przedsięwzięcia,
- kierującego zaburzeniami – ktoś, kto radzi sobie z niepewnością otoczenia i chaosem wewnętrznym organizacji,
- rozdzielającego zasoby – osoba decyzyjna w sprawie dystrybucji środków,
- negocjatora – kogoś, kto pośredniczy między grupami interesantów, podejmuje bieżące decyzje o ustępstwach, kompromisach itd.

Patrząc przez pryzmat szczebli organizacji stwierdzono, że zmieniają one znaczenie poszczególnych ról kierowniczych. Kierownik w laboratorium badawczym korporacji PfizerPharmaceuticals ma inne obowiązki od prezesa tej spółki. Nie należy jednak wnioskować, iż ich praca jest z istoty różna. Rodzaj działalności jest identyczny, a różnice dotyczą wyłącznie stopnia i względnej wagi. Kierownictwo na wyższych szczeblach bardziej skupia się na planowaniu, a w mniejszym natomiast nad bezpośrednim nadzorem innych. Każdy kierownik musi podejmować decyzje, niezależnie od szczebla na jakim pracuje. Wykonuje on czynności organizacyjne, planistyczne, kontrolne i przewodnie, jednakże ilość czasu jaką poświęcają na każde z tych działań nie jest wielkością stałą¹¹.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na to, czy zarządzanie małą organizacją jest tak samo istotne jak zarządzanie dużą. Z badań wynika, że tak i to w istotny

⁸A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 36-38.

⁹Ibidem.

¹⁰Ibidem.

¹¹S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, op. cit., s. 36-37.

sposób, gdyż różni się w nich znaczenie poszczególnych ról. U menedżera małej organizacji najistotniejszą rolę odgrywa rzecznik, którego działania skierowane są głównie na zewnątrz, czyli otoczenie organizacji. Spotyka się on z klientami, zajmuje się relacjami z bankiem w celu finansowania przez kredyty organizacji oraz poszukuje nowych okazji. Natomiast menedżer dużej organizacji kieruje swoje działania głównie do wewnątrz. Decyduje, które jednostki organizacyjne dostaną zasoby, jakie i ile. Szef małej organizacji musi być osobą bardziej wszechstronną, niż menedżer dużej firmy. W swojej codziennej pracy musi łączyć działalność dyrektora naczelnego dużej korporacji z wieloma codziennymi czynnościami kierownika, który bezpośrednio nadzoruje pracowników. Dodatkowa praca menedżera dużej korporacji jest sformalizowana natomiast małej ma strukturę bardziej luźną, a jego zakres działania jest bardzo elastyczny¹².

Najistotniejszą rolę kierowniczą w małych organizacjach odgrywa rzecznik prasowy, natomiast w dużych przydzielający zasoby. Jest to ustosunkowane ukierunkowaniem organizacji oraz identyfikacja ostatecznego odbiorcy. Menedżer w dużych organizacjach często odgrywa minimalną rolę kierowniczą, gdyż nie jest w stanie podejmować racjonalnych decyzji opartych wyłącznie na swoich założeniach, dlatego jego uwaga skupiona jest na rozwoju i wizerunku, a tylko w minimalnym stopniu na sposobie kierowania. W małych organizacjach mniej istotną rolę pełni rozpowszechniający informację, gdyż komunikacja w małych przedsiębiorstwach jest najczęściej bardzo otwarta, a pracownicy niższego szczebla mają dostęp do uzyskania informacji od osób zarządzających całą organizacją.

Na wszystkich szczeblach zarządzania zasobami ludzkimi istotna jest komunikacja. W jej skład wchodzi m.in. komunikacja niewerbalna, między innymi mowa ciała, symbolika, zmysły. Komunikacja najogólniej rzecz ujmując jest stałym procesem, aktem wymiany informacji, porozumiewania się ludzi, mającym za zadanie wywarć określony wpływ na odbiorcy¹³. Odbywa się za pomocą różnych środków przekazu, składa się z różnych elementów i nawiązuje do jakiegoś zdarzenia. Jest procesem dwukierunkowym, to znaczy, że aby zaistniał, muszą być co najmniej dwie jednostki. Inaczej nie można byłoby nazwać go komunikowaniem.

Komunikowanie ustne daje możliwość obserwacji ekspresji uczuć, myśli przez to, że jest wzbogacone o komunikację niewerbalną. B. Dobek-Ostrowska wyróżniła kilka problemów wynikających z procesu komunikacji ustnej. Są nimi między innymi skłonność do głoszenia skrajnych opinii, traktowanie siebie

¹²Ibidem, s. 36-39.

¹³Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Oficyna, Warszawa 2015, s. 77.

jako eksperta, przypisywanie komuś z góry etykiety przez nazwanie problemu bez ich wcześniejszej analizy, stawianie wniosków na tym samym poziomie co rzeczywistych faktów, kategoryzowanie ludzi i zdarzeń oraz statyczna ocena w każdej sytuacji¹⁴.

Sygnalem niewerbalnym jest ludzkie zachowanie i wykorzystywane przez ludzi przedmioty. Istnieje wiele rodzajów niewerbalnych aktów komunikowania, a są nimi gestykulacja, mimika, dotyk i kontakt fizyczny, spojrzenia, dystans fizyczny między nadawcą i odbiorcą, pozycja ciała, wygląd fizyczny i ubiór, dźwięki para lingwistyczne, jakość wypowiedzi, elementy otoczenia, środowiska fizycznego tworzące tło spotkania.

Kierownik stara się być profesjonalistą, ubiega się o autorytet, zaufanie, władzę. Chce być postrzegany przez opinię pracowniczą jako osoba pewna siebie, odpowiedzialna, dojrzała, niewinna, silna, chętna do debaty. W pracy obowiązuje go pewien *dress-code*, czyli strój klasyczny, elegancki, wyjściowy, formalny. Powinien on unikać mocnych kolorów typu pomarańcz, róż, żółć, a ramiona i kolana powinny być zawsze zakryte. W przypadku mężczyzn preferowany jest garnitur. W małych przedsiębiorstwach jednak wymogi te są dużo bardziej elastyczne, a przykładowo kierownik zespołu gastronomicznego może mieć z góry przypisane uniform.

Jednostka zarządzająca powinna wypracować takie komunikaty niewerbalne, aby zyskać zaufanie i pozytywną opinię wśród zespołu. Typowym dla przywództwa gestem jest stworzenie kciuków oraz palców wskazujących trójkąta skierowanego w dół. Oznacza to, iż osoba wypowiadająca się jest wyższą rangą od odbiorcy oraz oczekuje ona respektu od rozmówcy.

Analiza funkcji menedżera organizacji X – wyniki badań

W celu uzyskania wiarygodnych informacji, na temat omawianego w artykule przedsiębiorstwa, dnia 14.06.2017 r. został przeprowadzony wywiad z jego właścicielem. Organizacja X jest małym przedsiębiorstwem zatrudniającym powyżej 50 osób do prac ściśle powiązanych z turystyką i gastronomią, co z kolei powiązane jest z jego lokalizacją. Przedsiębiorstwo znajduje się w nadmorskiej miejscowości Mielno.

Na początku menedżer odpowiadał w jaki sposób został przygotowany do prowadzenia działalności gospodarczej. Respondent stwierdził, że jeśli chodzi o przygotowanie teoretyczne do prowadzenia tego typu działalności to opiera się ono głównie na ukończeniu szkoły ekonomicznej o kierunku handlowym.

¹⁴Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2007, s. 79.

Praktycznie stara się prowadzić swoją działalność tak jak robił to jego ojciec. Kiedy ukończył 15 lat każde wakacje spędzał z bratem na analizie sposobu pracy swoich rodziców. To oni nauczyli szacunku do pracownika, ciężkiej pracy i przede wszystkim tego, że innowacje i zmiany trzeba traktować jako szanse i je wykorzystywać.

Następnie respondent ustosunkował się do systemu kar i nagród pracowniczych stosowanych w firmie. Respondent opisał, że pracownicy, którzy mają tymczasowy problem ze swoimi obowiązkami w ramach „kary” otrzymują dzień wolnego, aby mogli odpocząć, rozwiązać swoje problemy oraz po to, aby rozważyć co ich trapi. Metodę tę stosuje się, aby postawa pracowników nie odbijała się na ich kontaktach z klientami.

Respondent wymienił kilka sposobów nagradzania. Podstawą jest system premiowania dziennego. Jeśli w danym dniu pracownik jest wyjątkowo zaangażowany w to co robi, bądź ma nadmiar obowiązków, a mimo to świetnie sobie z nimi radzi, to na koniec dnia dostaje premię. Kilka lat temu wprowadzono nagrody dla kelnerek, które w danym dniu sprzedały najwięcej dań dnia. Był to świetny sposób motywacji, wspierał zdrową rywalizację oraz był swego rodzaju zabawą dla pracowników. Oprócz tego wyróżnieni pracownicy otrzymują dotację mieszkaniową, a niektórym zwraca się koszty dojazdu do pracy.

Respondent jest na etapie wprowadzania grafiku zatrudnienia w elastycznej formie. Grafiki jest dostosowany do indywidualnych potrzeb pracowników oraz wspiera więzi pracownicze. Forma grafiku oparta jest na stworzeniu grup pracowniczych, średnio trzyosobowych, które między sobą ustalają kiedy mogą pracować. Pierwszy etap wdrożenia tej formy grafiku skutkuje tym, że kierownik nie jest obciążony ewentualnym szukaniem zastępstw, nie ma skarg na system pracy, a i atmosfera w pracy stała się przyjemniejsza.

Zatrudnieni pracownicy utożsamiają się z zakładem pracy gdyż, nawet w czasie wolnym go odwiedzają. Często przy takich odwiedzinach wspierają swoich współpracowników bezinteresownie pomagając im. Pracownicy upowszechnili również zwyczaj, zgodnie z którym po każdym przepracowanym sezonie kierownik otrzymuje od nich upominki, co jest dla niego bardzo miłe. Kierownik ma nadzieję, że powodem tego jest dobry stosunek pracodawcy do pracowników oraz okazany szacunek. Pracownicy czują się odpowiedzialni za zakład pracy, często rozmawiają o nim po pracy, czy na prywatnych spotkaniach, na których powstają nowe pomysły usprawnienia pracy. Wpływ na to ma na pewno również zróżnicowana odpowiedzialność i wynagrodzenie w zależności od zajmowanego stanowiska oraz stażu pracy.

Relacje pracownicze, zdaniem respondenta, są bardzo dobre, pracownicy spotykają się ze sobą po pracy, konflikty między nimi raczej nie występują.

Atmosfera w pracy jest przyjazna. Istnieje wśród pracowników różnica podejścia do kultury pracy, gdyż np. zatrudnione są osoby o pochodzeniu ukraińskim. Kierownik ma stały kontakt z personelem, a ich stosunki są przyjazne. Stara się aby kierownicy zmian byli wybierani na podstawie swoich predyspozycji zawodowych i rekrutowani wewnątrznie, co zapewnia im szacunek u podwładnych.

Wywiad został przeprowadzony z właścicielem małej organizacji, który również pełni funkcję menedżera. Na jego przykładzie można zauważyć, że nie każdy kierownik posiada teoretyczne przygotowanie do pełnienia tej funkcji, jednak praktyczne doświadczenie często może te luki uzupełnić, a wiele rzeczy można udoskonalić w trakcie pracy, co pokazuje, że kształtować kompetencje możemy zarówno poprzez wiedzę teoretyczną jak i samo doświadczenie. To właśnie stanowi odpowiedź na wyżej postawioną tezę. Respondent wyznaje własną praktykę stosowania kar i nagród pracowniczych, gdyż wynagrodzenie często staje się rutyną, a pracownicy nie dostrzegają w nim motywacji. Stosowany w tym przypadku dzień wolnego umożliwia pracownikom rozwiązać swoje problemy i nabrać dystansu. System premiowania dziennego jest wykorzystywany jako motywacja. Organizowane są konkursy na najwyższą sprzedaż. W perspektywie pracownik może otrzymać zwrot kosztów dojazdu, bądź dotację mieszkaniową. Aby udoskonalić system zarządzania przedsiębiorca wprowadził elastyczną formę grafiku, która ma sprzyjać zacieśnieniu więzi między pracownikami. Respondent wysoko ceni relacje między nimi. Pracownicy utożsamiają się z zakładem dzięki możliwości wdrażania swoich pomysłów, a różnice kulturowe nie stanowią barier. Komunikacja między pracownikiem a kierownikiem działu jest otwarta, jednak kierownik wywołuje respekt wśród podwładnych ze względu na staż pracy (rekrutacja pionowa wewnątrzna) i predyspozycje personalne.

Zakończenie

W XXI wieku każdy menedżer powinien wiedzieć, w jaki sposób zarządzać zasobami ludzkimi w swojej organizacji. Pomagają mu w tym strategia, wiedza oraz doświadczenie i oczywiście etyka. Jednak w badaniach udowodniono, że właściciele małych organizacji, którzy pełnią również funkcje ea, braki w wiedzy potrafią wypełnić dzięki zdobytemu doświadczeniu. Cel, jaki został postawiony na początku pracy, został zrealizowany poprzez analizę literatury oraz badanie, jakim był wywiad, gdzie położono nacisk na źródło pochodzenia kompetencji menedżera kształtowanych przez całe jego życie, nie tylko dzięki teoretycznemu przygotowaniu, które nie zawsze jest adekwatne do pełnionej funkcji, ale również przez doświadczenie. Organizacja to ludzie,

dlatego ważne jest pielęgnowanie stosunków międzyludzkich w pracy między samymi pracownikami, jak i pomiędzy szczeblem kierowniczym, a pracowniczym. Odzwierciedla się to w funkcjonowaniu samej organizacji. Dlatego w tym celu niezbędna jest wiedza na temat polityki personalnej, dzięki której organizacja jest skłonna osiągnąć postawione sobie cele poprzez odpowiednie funkcjonowanie na stanowisku kierowniczym oraz pracowniczym i tym samym zrealizować swoją misję. Cała odpowiedzialność spoczywa na barkach kierownika lub menedżera, który odgrywa rolę nie tylko decyzyjną, ale również interpersonalną i informacyjną. Jego relacje z pracownikami powinny być jak najlepsze, by tym samym wzbudzić respekt. Istotną rolę odgrywa komunikacja werbalna, jak i niewerbalna, dopiero niedawno doceniona w świecie zarządzania. Dzięki niej osoba decyzyjna może wywrzeć wpływ na swoich pracownikach nie tylko poprzez świadome wydelegowanie zadań i zaznajomienie z tematem, ale i poprzez nieświadomie odczytywaną mowę ciała, która stanowi większość przekazywanego komunikatu.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011.
2. Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa.
3. Koźmiński A., Jemielniak B. (2011), *Zarządzanie od podstaw*, wydanie II, Oficyna, Warszawa, 2007.
4. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, 2011.
5. Reiman T., *Potęga mowy ciała. Jak odnieść zawodowy i towarzyski sukces*, Helion, Gliwice, 2010.
6. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.
7. Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Oficyna, Warszawa, 2015.

ANALYSIS OF THE MANAGER'S FUNCTIONS OF THE ORGANISATION X

This article is about analysis of the manager's competences and also about influence of these competences on the organization X. Manager which has knowledge, experience, and communication skills is influencing the level of integration, involvement, and quality of the staff's work in a positive way. Thanks to the final research, which was based on the interview with the owner and manager of "small and medium company", we had proven that competences gained from one source might be filled with the others.

Key words: manager, organization, experience, communication, body language.