

MARTYNA OSTROWSKA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

mgr ANETA MICHCIK

Kontakt: martyna-ostrowska@o2.pl

Problemy w pracy menedżera



Fot. Alphaspirit/Bigstockphoto

Menedżer to dla wielu upragnione zajęcie, cieszące się nieustannie dużą popularnością – i nie wygląda na to, aby miało się to szybko zmienić. Niestety takie czynniki, jak praca w nieustannym pośpiechu, konieczność podejmowania ważnych decyzji w krótkim czasie oraz poczucie dużej odpowiedzialności wpływają na pojawienie się w pracy menedżera wielu problemów. Wśród nich należy wymienić: stres, wypalenie zawodowe, problemy z zarządzaniem czasem, nieumiejętność współpracy z podwładnymi. W artykule scharakteryzowano najgroźniejsze z tych zagrożeń.

Słowa kluczowe: menedżer, praca, stres, zagrożenia

Problems in the work of managers

Manager is a coveted profession for quite many a people. In recent years, it has been enjoying a real growth in popularity and there have been no indications that might change any time soon. Unfortunately, however, work in a constant hurry, the need to make important decisions in a short time and the feeling of great responsibility result in multiple pitfalls. Those include stress, burnout, problems with time, inability to cooperate with subordinates. This article discusses the most dangerous ones.

Keywords: manager, work, stress, danger

Menedżerowie muszą być nie tylko decydentami, lecz także inspiratorami zdolnymi do motywowania ludzi.
L. Iacocca

Wstęp

Menedżer¹ – dla jednych wymarzona, przez innych znienawidzona funkcja. Bez wątpliwości to zajęcie to ciężki kawałek chleba, choć niektórym wydaje się, że jest wprost przeciwnie. Często spotykany jest również pogląd, że menedżerem trzeba się po prostu urodzić. W tych słowach jest wiele prawdy – osoba wykonująca tego rodzaju pracę, oprócz wiedzy i doświadczenia, musi charakteryzować się określonymi cechami osobowości: przebojowością, charyzmą i umiejętnością zjednywania sobie ludzi itp. Niestety, czasami jest jednak i tak, że stanowiska menedżerskie zajmują osoby niekompetentne, z brakami w wiedzy, nieumiejące przyjąć krytyki i współpracować z innymi ludźmi. Oczywiście taka sytuacja jest szkodliwa dla całego przedsiębiorstwa.

Menedżer nie może spodziewać się nudy i rutyny, gdyż każdy dzień w jego pracy jest inny. Z jednej strony musi nadążać za zmianami, cechować się kreatywnością w działaniu i otwartością na innowacje. Z drugiej, powinien patrzeć na organizację jako

całość, ale także dostrzegać jej poszczególne części [1]. Drucker uważa, że od menedżera „oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności” [2].

Obecnie stanowisko menedżera jest dość popularne, na co wpływ może mieć skojarzenie zajmowania tej pozycji z odnoszeniem sukcesu. Nierzadko jest to jednak tzw. sukces toksyczny, mający gorzki smak. Wielu menedżerów odczuwa przymus osiągnięcia sukcesu, chociaż praca nie sprawia im już żadnej satysfakcji. Ponadto wielu jest przesadnie skoncentrowanych na własnej osobie, z kolei inni odczuwają frustrację z powodu zbyt małej władzy, niedoceniań, nieustannego pośpiechu i zdenerwowania. Czas przez wielu z nich postrzegany jest wyłącznie jako pieniądź [1].

Często mówi się, że menedżer, podobnie jak saper, myli się tylko raz. To prawda w tym sensie, że ryzyko utraty pracy na tym stanowisku w wyniku popełnionego błędu jest duże, gdyż decyzje podejmowane przez te osoby mogą narazić organizację na poważne konsekwencje finansowe. Z tego względu menedżer nie może być osobą o zbyt niskiej, ale z drugiej strony i zbyt dużej skłonności do podejmowania ryzyka.

Celem artykułu jest próba subiektywnego przedstawienia najważniejszych problemów w pracy menedżera. Warto je poznać i zdawać sobie sprawę z możliwości ich pojawienia się, aby zminimalizować ich skutki.

Zagrożenia w świecie menedżerów

Menedżer jest odpowiedzialny za zarządzanie firmą. Musi planować cele do osiągnięcia, organizować warunki do ich realizacji, motywować pracowników oraz kontrolować terminowość i poprawność wykonania zadań [3]. Powinien także umieć współpracować z ludźmi, myśleć strategicznie oraz łagodzić i rozwiązywać sytuacje konfliktowe. Oprócz tego często przeprowadza trudne rozmowy, np. z pracownikami o konieczności rozstania się.

Utrata klientów, spadek obrotów przedsiębiorstwa, kryzys w mediach, sfrustrowani pracownicy to przykładowe problemy, z którymi menedżer musi zmierzać się potencjalnie każdego dnia. Ponosi także odpowiedzialność za wyniki działania swoich podwładnych. Wśród najczęstszych błędów w postępowaniu menedżera należy wymienić:

- odkładanie spraw do realizacji na później – wynika to często z charakteru, a także z nawyków przeniesionych z życia prywatnego
- realizowanie zbyt wielu zadań jednocześnie i niedoprowadzanie części z nich do końca
- przekonanie, że tylko osobiście jest w stanie wykonać dane zadanie perfekcyjnie – brak delegacji zadań i uprawnień
- przerzucanie odpowiedzialności za swoje decyzje na podwładnych
- faworyzowanie wybranych pracowników

¹Menedżer – osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią (<http://sjp.pwn.pl/sjp/menedzjer;2567492.html>).

- nieprzyjmowanie uwag czy opinii ze strony podwładnych
- nieumiejętność rozwiązywania konfliktów wśród podwładnych
- stres, wypalenie zawodowe
- pracooholizm [4].

Styl zarządzania

Zachowanie przełożonego i obrany przez niego styl zarządzania zaogółą mogą być źródłem problemów, konfliktów i nieporozumień. W celu uniknięcia błędnej interpretacji warto wyjaśnić, czego dotyczy to pojęcie. A jest to nic innego niż „utrwalony sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych tak, aby zachowywali się zgodnie z jego wolą”. Oczywiście każdy menedżer wybiera styl zarządzania, który uważa za najbardziej odpowiedni – należy jednak pamiętać, że niektóre z nich mają więcej wad niż zalet [1].

Menedżerowie wybierają najczęściej demokratyczny lub autokratyczny styl zarządzania. Menedżer stosujący demokratyczny styl zarządzania wykazuje pozytywne nastawienie do podwładnych; wysłuchuje ich opinii, uwag i pomysłów. Pracownicy biorą udział w ustalaniu celów organizacji i sposobów ich osiągnięcia. „Demokratyczny” menedżer ma zaufanie do swoich podwładnych i deleguje im zadania do wykonania. Oczywiście, nie oznacza to, że toleruje zachowania sprzeczne z obowiązującymi regułami czy rezygnuje z hierarchii. Jego podwładni znają cele przedsiębiorstwa i mają jasno wyznaczone indywidualne cele do osiągnięcia. Komunikacja odbywa się w sposób dwustronny [5].

Przeciwnieństwem stylu demokratycznego jest styl autokratyczny. Menedżer go stosujący nie konsultuje swoich decyzji z podwładnymi ani nie zasięga ich opinii. Komunikacja przebiega tylko w jedną stronę. Kierownik przekonany jest o swej nieomyślności i sam podejmuje decyzje. Nie ma zaufania do swych podwładnych, szczególnie instruuje ich, jak należy wykonać każde zadanie, nie pozostawia swobody działania, kontroluje każdego z osobna, na różnych etapach pracy [5].

Warto podkreślić, że menedżer skoncentrowany wyłącznie na zadaniach, nieceniący i nieumiejący współpracować z zaogółą, nie osiągnie długotrwałego sukcesu, a jego przedsiębiorstwo nie będzie konkurencyjne w stosunku do innych. Nastawienie tylko na rezultaty, bez zważania na pracowników, niepoświęcanie czasu na ich motywowanie czy budowanie długotrwałych relacji prowadzi do zniechęcenia zaogóły, braku zaangażowania i powstawania konfliktów. Jednakże nastawienie wyłącznie na interakcję z ludźmi z pominięciem elementu kontroli także nie jest najlepszym rozwiązaniem. Brak analizy rynku i pozycji firmy w otoczeniu czy zainteresowania rozwijaniem produktów również nie doprowadzi do sukcesu. Optymalny jest styl zarządzania nastawiony zarówno na współpracę z ludźmi, jak i kontrolowanie wykonywania przez nich powierzonych im zadań.

Współpraca z podwładnymi

Menedżerowie mają także często problemy związane ze współpracą z podwładnymi. Mogą one wynikać z różnic światopoglądowych, wyznaczonych wartości i doświadczeń. Większość pracowników zaczynających pracę w danej organizacji ma ustalone wartości, postawy oraz indywidualne

cechy osobowości, co wpływa na postrzeganie przez nich pracy, a także na motywację do jej wykonywania. Wszystko to może być źródłem problemów. Przykładem mogą być starsi pracownicy, którzy często wprowadzają do zespołu rutynę. Inni pracownicy biorą z nich przykład, co obniża jakość i efektywność pracy. Menedżer musi przeciwdziałać takim sytuacjom [4].

Sposób myślenia, przekonania, zachowania, wyznawane wartości, cele do osiągnięcia to te elementy, które różnią pracowników między sobą. Wszystkie z nich wpływają na pojawienie się sytuacji problemowych w przedsiębiorstwie, które menedżer musi rozwiązać. Menedżer powinien także zwalczać donosicielstwo, korygować niewłaściwe relacje interpersonalne pomiędzy zatrudnionymi, łagodzić konflikty, zachęcać do współpracy. To on jest odpowiedzialny m.in. za kształtowanie prawidłowych zachowań w zespole [4].

Delegowanie zadań

Wielu menedżerów narzeka, że praca ich przytłacza i mają do wykonania zbyt dużo zadań. Jest tak, ponieważ część z nich nie opanowała przydatnej umiejętności delegowania uprawnień. Polega ona na nadaniu uprawnień pracownikowi do wykonywania określonych obowiązków i jest to kluczowa kompetencja menedżera. Delegowanie zadań musi odbywać się w jasny sposób, a menedżer powinien zapewnić pracownikowi zasoby niezbędne do realizacji zadania [6].

Menedżerowie mają obawy przed delegowaniem uprawnień. Wielu z nich uważa, że tylko oni najlepiej wykonają dane zadania, nie ufają swoim pracownikom. W efekcie takiej postawy menedżer jest obciążony tak dużą liczbą obowiązków, że nie wystarcza mu czasu na ich realizację. Wielu menedżerów deleguje uprawnienia tylko w sytuacjach kryzysowych, pod presją wykonania zadań, uważając takie postępowanie za konieczne zło².

Problemy z delegowaniem uprawnień często zaczynają się już na etapie przekazania zadania. Dlaczego? Otóż menedżerowie uważają, że tu kończy się ich rola. Zapominają o konieczności przygotowania delegowanej osoby do wykonania zadania oraz kontrolowania jego realizacji. Delegowanie uprawnień wymaga także wysiłku od menedżera. Musi on być bacznym obserwatorem i poznać predyspozycje, umiejętności i możliwości swoich podwładnych³.

Delegowanie uprawnień niesie ze sobą wiele korzyści, zarówno dla menedżera, jak i dla jego podwładnych. Przede wszystkim przyczynia się do odciążenia kierownika od pracy rutynowej, mającej niewielkie znaczenie dla firmy, lecz koniecznej do wykonania. Pozwala za to na koncentrację uwagi na obszarach, które decydują o sukcesie firmy i jej konkurencyjności. Delegowanie uprawnień wpływa także na rozwój pracowników, a także włączenie ich w rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Ponadto zwiększa zaangażowanie pracowników i poczucie odpowiedzialności [6].

² Grzegorzczyk E. *Pod lupą: delegowanie uprawnień*, <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/649/pod-lupa-delegowanie-uprawnien>, [03.10.2014].

³ Tamże.

Problemy z czasem

Menedżerowie pracują w nieustannym pośpiechu. Nierzadko muszą odbywać wiele spotkań jednego dnia, a w międzyczasie zajmować się dużą liczbą zadań oraz podejmować szybkie i często spontaniczne decyzje [7].

Menedżerowie pracujący w Polsce i w Europie znacznie przekraczają nominalny czas pracy. Z zadań wynika, że zostają w niej ponadnormatywnie od 48 minut do nawet 7 godzin dziennie. Taki tryb życia prowadzi do zmęczenia, a z czasem stanowi podłoże dla rozwoju pracooholizmu. Przemęczenie powoduje pojawienie się takich objawów fizycznych, jak bezsenność, problemy z układem krążenia, a także nerwowość, kłopoty z komunikacją interpersonalną, czy brak zaufania do ludzi [7].

Czas pracy menedżera składa się z nieustannego przechodzenia od jednej czynności do drugiej albo wykonywania kilku jednocześnie. Prowadzi to do zjawiska „gonitwy myśli”, polegającej na utrudnieniach w dłuższej koncentracji na jednej czynności. Takie zachowanie menedżera jest niebezpieczne nie tylko dla niego samego, ale także dla jego podwładnych. Mogą oni starać się naśladować pracę przełożonego, co prowadzi do powstania klimatu nieustannego pośpiechu [7].

Bardzo często zdarza się, że menedżerowie niewłaściwie ustalają priorytety, nie umieją delegować zadań drugorzędnych. Hannaway i Hunt na podstawie wyników badań własnych, doszli do wniosku, że aż połowa czasu pracy osób zarządzających jest marnowana na zajęcia nieprzynoszące znaczących rezultatów [8].

Naturalnie, menedżer powinien posiadać nie tylko umiejętność planowania i organizowania czasu własnej pracy, ale także podległego mu zespołu. Niezmiernie ważne jest optymalne i produktywne wykorzystanie czasu pracy [8].

W zarządzaniu czasem pracy menedżerowie popełniają wiele błędów. Oto one:

- wykonują od 43 do 583 czynności dziennie, co skutkuje to brakiem koncentracji
- wykazują niską świadomość planowania pracy – zaledwie 20% zaplanowanych czynności zamiast 60-70%, pracują w bałaganie, nie notują zadań do wykonania
- nie selekcionują informacji, co wiąże się z przyswajaniem dużej ich ilości, często mało ważnych
- nie delegują mniej istotnych zadań
- 40-60% czasu pracy spędzają na naradach i zebraniach, a na samokształceniu tylko 2-4%
- odkładają ważne czynności do zrobienia na później
- nie ustalają priorytetów [8].

Bez wątpliwości menedżerowie powinni rozsądnie gospodarować swoim czasem. Najlepszym sposobem jest jego rozplanowanie, zagospodarowanie i wykorzystanie. W tym celu menedżer musi poznać własne możliwości i ustalić jasne cele, które mają zostać osiągnięte. Menedżer powinien także w pierwszej kolejności koncentrować się na zadaniach priorytetowych, postępować zgodnie z opracowanym planem pracy własnej [9] oraz unikać tzw. złodziei czasu (długie narady, brak asertywności, długie, niepotrzebnie przeciągane rozmowy telefoniczne), [8]. Może też usprawniać gospodarowanie własnym czasem, np. przez spisywanie przez kilka dni jego ilości, którą poświęca w pracy na poszczególne czynności, a następnie – wyciągnięcie wniosków związanych z planowaniem swojego dnia [9].

Umiejętne gospodarowanie czasem własnym przez menedżera wpływa na lepszą organizację pracy, a co za tym idzie, na rozwój przedsiębiorstwa [8].

Stres i wypalenie zawodowe

Przedsiębiorstwa funkcjonują dziś zazwyczaj w burzliwym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Z tego względu praca menedżera jest nie lada wyzwaniem – każdego dnia występuje wiele sytuacji stresogennych. Nadmierne obciążenie pracą, kłopoty we współpracy z podwładnymi, niemożność porozumienia się z kierownictwem, brak satysfakcji, niezadowolony klient prowadzi do odczuwania stresu, który może powodować wypalenie zawodowe. Menedżerowie są odpowiedzialni za wzrost efektywności załogi, podejmowanie ważnych decyzji w krótkim okresie. Nieustannie pracują pod presją czasu i ponoszą odpowiedzialność [10]. Ich „akumulatory” rozładują się, gdyż w pracę wkładają coraz więcej energii, której nie mogą zregenerować [11].

Co więcej, przed menedżerami stawiane są duże wymagania, związane z dyspozycyjnością, nieustannym kształceniem, ograniczaniem kosztów, podnoszeniem efektywności załogi i zysku. Bez wątpliwa owa grupa żyje w nieustannym stresie, który ma wpływ na odczuwanie przemęczenia, spadek motywacji czy popełnianie nieświadomych błędów [10].

Źródła stresu w pracy menedżera są różnorodne. Pierwszą grupę stanowią czynniki związane bezpośrednio z pracą: przeciążenie (zarówno jakościowe jak i ilościowe), krótkie terminy na wykonanie zadań czy podjęcie decyzji, nieustanne śledzenie szybkich zmian technologicznych, pośpiech. Drugą grupę stanowią czynniki związane ze stosunkami społecznymi, a wśród nich: brak wsparcia, zaufania, trudność w podporządkowaniu się obowiązującym zasadom. Trzecia grupa czynników związana jest ze strukturą organizacji i panującym w niej klimatem. Chodzi tu przede wszystkim o odczuwanie osamotnienia, brak współodpowiedzialności czy złą komunikację interpersonalną i konflikty. Czwarta grupa związana jest z niepewnością związaną z pełnioną w swojej firmie rolą, bądź z niejasnym miejscem w hierarchii (a także z ewentualną dwuznacznością ról). Piąta grupa to czynniki pozaorganizacyjne, tj. problemy rodzinne, życiowe zachwiania, kłopoty finansowe. Ostatnią grupę stanowią źródła związane z rozwojem kariery: brak perspektyw awansu, groźba utraty pracy, brak poczucia stabilności. Źródłem stresu może być także konflikt praca – rodzina [10]. Do czynników stresujących należy także zaliczyć warunki fizyczne pracy, tj. hałas, złe oświetlenie, niewłaściwą temperaturę [12].

Menedżer musi także podejmować trudne decyzje o charakterze moralnym i finansowym, a wśród nich te związane ze zwolnieniami pracowników. Warto podkreślić, że stres w pracy menedżera nie występuje tylko w dużych organizacjach, lecz także w średnich, małych i mikroprzedsiębiorstwach, zarówno prywatnych, jak i państwowych [1].

Menedżerowie muszą sprostać konieczności przetwarzania coraz większej ilości informacji. Obecnie stanowią one o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Taka sytuacja prowadzi do zwiększenia tempa i ilości pracy, wielozadaniowości czy zmniejszenia wydajności. Wśród stresorów

informacyjnych najważniejsze miejsce zajmuje komunikacja elektroniczna: e-maile, raporty, notatki służbowe. Menedżer powinien poświęcać czas tylko e-mailom mającym istotną wartość. Warto codziennie poświęcić czas na uporządkowanie skrzynki i usunięcie z niej wiadomości, które nie są potrzebne. Menedżer musi ustalić standardy komunikacyjne wśród swoich podwładnych. Nieuzasadnione jest wysyłanie kopii wiadomości do osób, które ich nie potrzebują. Takie działanie powoduje chaos i prowadzi do marnowania czasu [1].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele interesujących badań związanych z odczuwaniem stresu przez menedżerów. Badania Ogińskiej-Bulik (grupa badawcza – 70 menedżerów) wykazały, że najważniejszym czynnikiem stresogennym jest nadmierna ilość pracy. Według badań Syper połowa menedżerów czuje lęk przed nowym tygodniem pracy, a 71% przeciążenie pracą. Z kolei według badań Panas (grupa badawcza 70 menedżerów w wieku 28-55 lat zatrudnionych przeważnie w handlu i urzędach) najważniejsze stresory to: pracownicy, klienci, problemy finansowe, podejmowanie decyzji, przeciążenie pracą, nieustanne zmiany, odpowiedzialność [10].

Należy podkreślić, że radzenie sobie ze swoim stresem, jak i redukcjonowanie go u podwładnych powinno być jedną z kompetencji menedżerskich. Stres uniemożliwia menedżerowi i pracownikom efektywne wykonywanie zadań. Stres wpływa także ujemnie na zdolności umysłowe menedżera, jego pamięć i koncentrację. Powoduje ponadto poważne konsekwencje dla organizacji, tj. trudności w komunikacji interpersonalnej zarówno z pracownikami, jak i klientami. Menedżerowie powinni mieć świadomość stresorów, a organizacja powinna stwarzać warunki i przeciwdziałać pojawianiu się sytuacji stresowych. Odczuwany przez menedżerów stres niesie negatywne konsekwencje zarówno dla nich samych, jak i dla organizacji, w których pracują [12].

Długotrwały stres prowadzi do wypalenia zawodowego, które najprościej można przedstawić jako „rezultat długotrwałego braku równowagi pomiędzy tym, co inwestujemy, a tym, co otrzymujemy w zamian – jest to proces dynamiczny”. Wypalony pracownik odczuwa wiele objawów, tj. bóle głowy, brak apetytu, podenerwowanie, problemy z koncentracją. Menedżer doświadczający wypalenia zawodowego nie potrafi prawidłowo zarządzać organizacją i pracownikami. Odczuwa poirytowanie, nie potrafi rozmawiać z klientami i z podwładnymi, błahostki wyprowadzają go z równowagi. Ponadto wszystkich traktuje jako swoich wrogów, jest podejrzliwy i niechętny w stosunku do zmian [11].

Obecnie wzrasta liczba wypalonych menedżerów, co jest spowodowane przeciążeniem pracą, ponoszeniem dużej odpowiedzialności oraz wzrostem liczby informacji. Jednakże bardzo ważne jest nastawienie menedżera do pracy. Bardzo często menedżerów motywują wysokie zarobki, są przekonani, że są w stanie wszystko osiągnąć, tylko muszą w swoją pracę włożyć wiele energii. Prowadzi to do pogoni za pieniędzmi, nieustannie rośnie tempo, a szybki brak osiągnięcia celu powoduje frustrację [1].

Podsumowanie

Menedżer w przedsiębiorstwie: dla jednych to wymarzone zajęcie, dla innych stresująca profesja. Osoba sprawująca tę funkcję ma bezpośredni wpływ na sukces przedsiębiorstwa i jego pozycję na konkurencyjnym rynku, ale i ponosi za to odpowiedzialność. Menedżer, poza kompetencjami zawodowymi powinien także posiadać autorytet, być kreatywny, otwarty na zmiany, a przy tym odporny na stres i gotowy do podejmowania ryzyka. Każdego dnia musi zmierzać się z wieloma wyzwaniami, a nieustanna presja czasu wpływa na popełnianie błędów i pojawienie się wielu problemów. Najczęstsze z nich to: nieumiejętność delegowania uprawnień, problemy z czasem, pracoholizm, brak umiejętności współpracy z podwładnymi, stres prowadzący do wypalenia zawodowego. Pierwszym krokiem na drodze ku ograniczeniu pojawiających się w kontekście tej funkcji problemów i ich konsekwencji jest świadomość ich występowania; kolejnym – umiejętność ich uniknięcia.

Menedżerowie powinni koncentrować się przede wszystkim na najważniejszych czynnościach i postępować zgodnie z opracowanym wcześniej planem. Powinni także umieć koncentrować się na zadaniach priorytetowych, co z kolei prowadzi do konkluzji, że muszą odpowiednio planować czas w pracy. To oczywiście, że każdy dzień w pracy menedżera jest inny, ale konsekwentne trzymanie się opracowanego planu pozwala na uporządkowanie dnia pracy i ograniczenie stopnia niepewności i zmienności, które są nieodłącznym elementem pracy na tym stanowisku.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Żemigata M. *Niebezpieczeństwa w świecie menedżera*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3-4
- [2] Drucker P.F. *Menedżer skuteczny*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994
- [3] Penc J. *Pojęcie i zadania menedżera* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Jędrzych E. (red.). Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007
- [4] Olak A., Bonusiak A. *Zagrożenia w funkcjonowaniu organizacji związane z patologiami kadrowymi*. „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2012, nr 1
- [5] Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1999
- [6] Dźwigoł-Barosz M. *Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 59
- [7] Kuc B., Żemigata M. *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*. Onepress, Gliwice 2010
- [8] Sierpińska M. *Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menedżera*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 9
- [9] Wołajko J. *Organizacja pracy własnej kierownika*. „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2010, nr 2
- [10] Wróblewska V. *Źródła stresu w pracy zawodowej menedżerów*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 98
- [11] Chirkowska-Smolak T. *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, nr 4
- [12] Sekścińska K. *Radzenie sobie ze stresem jako element kompetencji w pracy menedżera*. „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 3