

**ADAM DEPTA**

**Katedra Zarządzania**

**Politechnika Łódzka**

**HENRYK WOJTASZEK**

**Katedra Zarządzania**

**Politechnika Częstochowska**

## **ZNACZENIE TEMPERAMENTU W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ**

*W opracowaniu przedstawiono istotę znaczenia temperamentu menadżera w organizacji. Wyjaśniono pojęcia temperamentu, organizacji. Przedstawiono hierarchię oraz modele organizacyjne. Podjęto próbę analizy problemu w organizacji bankowej, przedstawiając okoliczności i zależności temperamentu menadżera z zarządzaniem organizacją.*

*Słowa kluczowe: organizacja, menadżer, temperament, zarządzanie, bank.*

### **1. Wstęp**

Sprawne zarządzanie organizacją jest pożądanym elementem w dzisiejszym świecie biznesu. Organizacje zatrudniają określonych pracowników, dobierając ich pod kątem określonych kwalifikacji i doświadczenia. W dzisiejszych czasach trudno jest uzyskać stanowisko ze względu tylko na swoje kompetencje. Dobór właściwego kandydata do pracy bardzo rzadko jest realizowany zgodnie ze wszystkimi podstawowymi zasadami rekrutacyjnymi. Istnieją wielkie różnice w zakładach pracy, gdzie właściciel spółki jednoosobowej sam mianował się szefem, a korporacją, czy też firmą zatrudniającą powyżej 20 osób, czy też 100. Okazuje się, że w dzisiejszym świecie kryzysu, brak możliwości pracy zgodnej z wykonywanym zawodem świadczy tylko o popełnianych błędach w planowaniu kariery zawodowej. Czy rekruter będzie posiadał umiejętności zatrudnienia właściwej osoby na stanowisko pracy? Oczywiście, tylko że dostał polecenie odgórne na zatrudnienie znajomego. Nieprawidłowy dobór pracowników na stanowiskach prowadzi do błędów w zarządzaniu, niemiłej atmosfery, częstych rotacji i wielu innych czynników.

Znaczenie temperamentu w aspekcie zarządzania organizacją jest bardzo istotnym elementem wpływającym na cały proces organizacyjny.

Celem artykułu jest pokazanie istoty doboru menadżera do organizacji pod kątem właściwego temperamentu, a w konsekwencji zwrócenie uwagi na ten istotny element będący „prawidłem” skutecznej organizacji.

## 2. Pojęcie organizacji

Teoria organizacji i zarządzania zogniskowana wokół przedstawionych najgruntowniej w pracy Tadeusza Kotarbińskiego *Traktat o dobrej robocie* pojęć z zakresu prakseologii dostarcza konkretnego aparatu pojęciowego związanego z pojęciem organizacji. Przez organizację w ujęciu tego autora „rozumiemy (...) w ogóle pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński, 1969, s. 74]. Definicja ta, choć nie stanowi pełnej i rozwiniętej charakterystyki tego pojęcia, jest syntezą prezentowanych w literaturze istotnych desygnatów pojęcia organizacji, które można dowolnie zawęzać lub rozwijać. W tej definicji jest eksponowany celowościowy charakter organizacji, w którym jej elementy spełniają role podporządkowane. Współczesne pojęcie organizacji nie jest jednostronne. Organizacja poprzez swoją działalność dba jednocześnie o wizerunek sprawnego funkcjonowania i rozwoju.

W dziedzinie nauk o zarządzaniu rozróżniamy trzy pojęcia organizacji w znaczeniu: rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym. Organizacja w znaczeniu rzeczowym charakteryzowana jest jako podmiot powiązany z innymi jednostkami. Jest grupą funkcjonalną składającą się z celowo zorganizowanych zespołów ludzi i rzeczy. Zachodzą tam działania informacyjne i decyzyjne w zakresie procesów kierowania. Jest to „świadomie utworzony kolektywny zbiór składników (...) oraz relacji pomiędzy tymi składnikami o świadomie powodowanej zmienności lub niezmienności własnych stanów” [Gabara, 1989, ss. 56-59]. Organizacja w ujęciu czynnościowym charakteryzuje proces tworzenia rzeczy złożonej. Polega na celowym zgrupowaniu ludzi i rzeczy w celu osiągnięcia założonych celów organizacyjnych. Organizacja w znaczeniu atrybutowym określa wspólne cechy dla rzeczy zorganizowanej. Dokonując określenia znaczenia atrybutów organizacji, określamy jej efektywną bądź nieefektywną sprawność, czy też poprawność działania. Praca oznacza „każdą działalność, jaką człowiek spełnia, bez względu na jej charakter i okoliczności, to znaczy każdą działalność człowieka, którą za pracę uznać należy pośród całego bogactwa czynności, do jakich jest zdolny i dysponowany poprzez samą swoją naturę, poprzez samo człowieczeństwo” [Jan Paweł, op. cit., n. 14, s. 34]. W encyklice *Laborem exercens* jest ważna wartość pracy, obowiązek i etyczna godność pracy. Bytowa więź pracy z ludzką osobą jest podstawą aksjologicznej wartości i godności ludzkiej pracy. Godność osoby

jest podstawą godności pracy, ponieważ „praca pochodzi od osoby, która wyciska niejako swoje piętno na przyrodzie i podaje ją swojej woli” [Gawłowski, 1994, ss. 321-322].

## **2.1. Modele organizacyjne**

Modelowe ujęcie organizacji pokazuje podsystemy i relacje różnego typu. Budowa tego modelu opiera się na założeniu, że każdy system działania tworzą dwa podstawowe podsystemy: system kierowania i system roboczy, czyli wykonawczy. System roboczy realizuje procesy robocze, energomateriałowe, które są bezpośrednio związane z zaspokajaniem potrzeb społecznych. System kierowania realizuje procesy kierowania, informacyjno-decyzyjne, organizujące działanie, czyli przebieg procesów roboczych. System kierowania jest podporządkowany nadrzędnemu systemowi kierowania. System kierowania tworzą dwa podstawowe podsystemy: system decyzyjny oraz system informacyjny. System decyzyjny realizuje proces podejmowania decyzji niezbędnych do racjonalnego działania organizacji. System informacyjny realizuje procesy zbierania, przesyłania, przetwarzania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami systemami decyzyjnego.

H.J. Leavita [Leavit, 1965, s. 65] twierdzi, że organizacja to uporządkowany w odpowiedni sposób system społeczno-techniczny. Opracował on czteroelementowy model organizacyjny. Istotną rolę w tym modelu odgrywają ludzie. Jest to pierwszy element modelu. Od ich umiejętnego doboru, ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy sprawność i efektywność organizacji. Odpowiednie stosunki międzyludzkie są następstwem odpowiedniej realizacji zadań. W drugim elemencie modelu najważniejsze jest zaangażowanie zasobów ludzkich i środków. Na tym etapie zastosowane są rozwiązania, które poprzez innowację, zastosowanie zaawansowanych narzędzi technologicznych usprawniających pracę ludzką zmniejszają wysiłek człowieka.

T. Kotarbiński [Kotarbiński, op. cit., s. 11]. uwzględnia w organizacji przedsiębiorstwa prosty model i jego rzeczywiste odzwierciedlenie w postaci systemu kierowania firmą, w skład którego wchodzi: dyrektor i komórki wykonawcze. System roboczy stanowią działy produkcyjne. Sprawność działania tych systemów, a więc i skuteczność wykonywanych podstawowych funkcji przedsiębiorstwa jest uzależniona od elastyczności i efektywności systemu informacyjnego.

M. Bielski [Bielski, 1992, ss. 81-95] prezentuje model mający charakter społeczno-techniczny, który jest wyrażany poprzez podsystem celów i wartości w organizacji z otoczeniem oraz jest wypadkową jej członków. Organizacja realizuje wyznaczone cele społeczne, kultury organizacyjnej oraz wnosi przez poszczególnych członków cele i wartości indywidualne. Podsystem techniczny obejmuje aspekty technologiczne wraz z pracownikami w niej zrzeszonymi.

Podsystem psychospołeczny obejmuje jednostki i grupy społeczne wchodzące w skład organizacji oraz ich cele indywidualne i zbiorowe, motywy, role społeczne, stosunki władzy i wzajemne interakcje. W każdej organizacji tworzą się grupy nieformalne wraz z przywódcami tychże grup, co istotnie wpływa na jakość i atmosferę w pracy. Podsystem struktury wskazuje na zachowanie określonych kompetencji od każdego pracownika z danej komórki organizacyjnej. Podsystem zarządzania spełnia dwie aktywne role. Pierwsza z nich reguluje stosunki wewnętrzne organizacji, a druga określa relacje z otoczeniem. Określa funkcję koordynującą w zarządzaniu, wyznacza cele organizacyjne, modernizując dotychczasowe, oraz techniczno-technologiczne, usprawniając system zarządzania ludźmi.

**Hierarchia organizacyjna** [Jamroga, Rutka, 1981, s. 73-84] jest interpretowana na dwa sposoby: hierarchia służbowa, w której elementy organizacji wchodzą w układ bardziej złożony. Polega ona na tym, że pracownik ma jednego podporządkowanego przełożonego. Układ hierarchiczny kształtuje zasoby sprawnej organizacji. Zasada hierarchii służbowej gwarantuje dopływ informacji do szczybla centralnego poprzez ogniwa pośrednie. Hierarchia służbowa pokazuje zadania, prawa i obowiązki każdego pracownika. Kierując sprawnie organizacją celem zachowania odpowiedniej rozpiętości kierowania, wyznaczamy zarządzanie odpowiednią ilością pracowników dostosowaną do struktury hierarchicznej.

Rozróżniamy organizacje mające charakter liniowy, funkcjonalny i sztabowo-liniowy. Wyróżniamy organizacje formalne i nieformalne oraz rzeczywiste i organizacje niesformalizowane, pozaformalne i nierzeczywiste. Organizacja formalna pokazuje model, na który składają się zadania, hierarchia oraz więzi funkcjonalne. W organizacji formalnej porządek wewnętrzny jest określony przez zbiór reguł organizacyjnych porządkujących procesy i działania. Organizację formalną tworzymy w celu osiągnięcia założonych określonych zadań. Organizacja nieformalna jest to grupa nieformalna, która powstała w wyniku więzi międzyludzkich. Grupy nieformalne tworzą się wśród ludzi wzajemnie oddziałujących na siebie. Cele grupowe nieformalne z reguły nie są spójne z celami organizacji. Nie ma jasno określonych norm oraz zasad postępowania. Cele wyznacza środowisko oraz zachowania grupowe. Organizacja niesformalizowana zawiera cele i stosunki organizacyjne, które w procesie formalizacji są świadomie realizowane poza organizacją formalną. Organizacja pozaformalna tworzy się na bazie stosunków między uczestnikami organizacji istniejących wewnątrz organizacji. Cele tej organizacji są całkowicie rozbieżne z celami organizacji formalnej. Organizacja nierzeczywista to część organizacji formalnej, która nie funkcjonuje. Jej istnienie jest ustalone tylko dlatego, że były stosunki organizacyjne uległy dezaktualizacji. Zachodzi w sytuacji nieaktualnych, niestosowanych, zdezaktualizowanych przepisów. Organizacja rzeczywista jest syntezą

organizacji formalnej, nieformalnej i niesformalizowanej. Jest to organizacja, która powstała na bazie reguł, zadań, hierarchii i więzi funkcjonalnych oraz wniesionych przez jej uczestników celów indywidualnych i grupowych. W organizacjach rzeczywistych obowiązuje zachowanie służbowe oparte na regulaminach oraz danych zakresach obowiązków dla pracowników. Sprzeczność celów i konflikty zakłócają funkcjonowanie organizacji i utrudniają sprawne osiągnięcie wyznaczonych celów. Istotnym elementem realizowanym w organizacji jest podporządkowanie pracowników przez kierownika, łącznie z grupami nieformalnymi oraz umiejętność łagodzenia konfliktów, koordynowania założonych do zrealizowania określonych celów, zadań i norm. Jednostka organizacyjna jest silniejsza, jeśli posiada określony zasób informacji i wiedzy. Grupowe rozwiązywanie problemów jest prawdopodobieństwem skuteczniejszego działania. Zadaniem sprawnego kierownika jest właściwe prowadzenie specyfiki zespołowej, polegające na wykorzystaniu atutów zbiorowości organizacji formalnej oraz wszelkich pozytywnych grupowych cech nieformalnych i ich przywódców.

**Otoczenie organizacji** [Brilman, K. Bolesta-Kukułka, 2003, s. 23] jest to zbiór elementów, które jej nie stanowią. Organizacje gospodarcze są systemami względnie otwartymi. Oznacza to, że są one wyodrębnione z rynku w zakresie ich sprawnego funkcjonowania. Nie tylko klienci stanowią otoczenie organizacji, choć są jednym z najważniejszych jego elementów. Otoczenie każdego rodzaju instytucji składa się z czynników materialnych i niematerialnych. Do składników niematerialnych w przypadku działalności gospodarczej zaliczamy inne podmioty gospodarcze: producenci, instytucje finansowe, konsumenci (gospodarstwa domowe) i instytucje państwowe. Istotnym elementem otoczenia materialnego są warunki naturalne w jakich działa organizacja. Do niematerialnych składników otoczenia zaliczamy panującą modę, nastroje społeczne, opinie, strukturę społeczną, kulturę i zwyczaje panujące w danej społeczności organizacyjnej. Między organizacjami i otoczeniem zachodzą relacje wpływu i zależności. Celem sprawnego działania organizacji są prowadzone systematyczne badania otoczenia, jego oczekiwań oraz stworzenia możliwości bardziej konkurencyjnych, lepszych, atrakcyjniejszych produktów. W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych na zmianę otoczenia będzie to podjęcie działań polegających na zmianie profilu produkcji lub reorganizacji firmy, która spowoduje zwiększenie elastyczności i przystosowanie do przyszłych wymagań rynkowych. Typy zachowań otoczenia mogą być: stabilne, zmienne lub burzliwe. Mogą się one odnosić do otoczenia: naturalnego, technicznego, socjokulturowego i makroekonomicznego.

### 3. Pojęcie temperamentu w aspekcie zarządzania

Obserwując różnych ludzi, w tym menadżerów, pracowników, a w zasadzie całe tło organizacyjne zauważamy, że niektórzy są spokojni, rzadko się denerwują,

inni są żywi, weseli lub skłonni do gniewu i wybuchów. Wynika to z różnic temperamentalnych, które istotnie wpływają na sprawność zarządzania organizacją.

**Temperament** jest to zespół najbardziej stałych właściwości psychicznych przejawiających się w reakcjach emocjonalnych i motoryce. Temperament należy do dynamicznych składników osobowości i jest przejawem ogólnego typu układu nerwowego. Podział ludzi na typy według cech temperamentu istniał już w starożytności. Twórcą był Hipokrates, które wyodrębnił cztery poniższe omówione typy osobowościowe.

### 3.1. Typy temperamentu

Człowiek, jako jeden z najważniejszych czynników zasobów ludzkich, posiada swój temperament w rozumieniu stałych przypisanych cech, wyrażający się odwzorowaniem jego osobowości na podstawie oceny określonych zachowań.

Specyfika zarządzania we współczesnym świecie wskazuje na wiele pożądanых cech w menadżerach. Niezależnie od tych cech, które są pożądane warto zwrócić uwagę, że swoiste zarządzanie organizacją już następuje i przyjęło już pewien zasób określonych relatywnie przedstawionych cech i właściwości dla danego menadżera [Streleau, 2006, ss. 8-11].

Wyróżniamy cztery przyjęte temperamenty, takie jak: choleryczny, sangwini-  
czny, flegmatyczny i melancholiczny. Zważywszy na zachowanie menadżera o temperamencie cholerycznym, możemy łatwo określić, że jest to osoba poryw-  
cza, niewyrozumiała, energiczna, silna i nie zrównoważona. Współpraca z tą oso-  
bą wskazuje na wrodzone przywództwo w zarządzaniu i kompetencjach  
menadżerskich. Menadżer sangwini-  
czny jest zawsze wesoły, pogodny, towarzy-  
ski, źle zorganizowany i często zapomina o różnych istotnych sprawach. Menad-  
żer flegmatyczny jest bardzo powolny, zrównoważony, wskazujący na dobrego  
obserwatora o pogodnym usposobieniu, pasywny w działaniu i apatyczny.  
Menadżer melancholiczny jest zdecydowanym perfekcjonistą, jest wrażliwym,  
wiernym przyjacielem podatnym na depresję, zasila grono osób o słabym uspo-  
sobieniu [Streleau, 1995, ss. 4-8].

Celem wizualizacji temperamentów przedstawiono tabelaryczne ujęcie zalet i wad poszczególnych wyodrębnionych profili.

Tabela 1. Temperamenty menadżerskie

<b>Flegmatyk – menadżer</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetentny i solidny,</li> <li>– spokojny i zgodny,</li> <li>– ma zdolności zarządcze,</li> <li>– rozwiązuje problemy pracownicze,</li> <li>– unika konfliktów organizacyjnych,</li> <li>– odporny na krytykę swoich przełożonych,</li> <li>– upraszcza rozwiązanie sytuacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podejmuje decyzje w zwolnionym tempie,</li> <li>– unika ryzyka i odpowiedzialności,</li> <li>– ma trudności w określaniu celów,</li> <li>– ważne sprawy załatwia w ostatniej chwili lub zapomina o nich,</li> <li>– nie jest ambitny.</li> </ul>
<b>Melancholik – menadżer</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– działa zgodnie z regulaminami,</li> <li>– perfekcyjny w działaniu i ma takie wymagania w stosunku do podwładnych,</li> <li>– docenia wagę szczegółów,</li> <li>– wytrwały i dokładny,</li> <li>– uporządkowany i zorganizowany,</li> <li>– schludny i czysty,</li> <li>– oszczędny,</li> <li>– łatwo dostrzega problem,</li> <li>– znajduje twórcze rozwiązania,</li> <li>– musi dokończyć, co zaczął,</li> <li>– tworzenie danych wykresowych i prezentacji jest dla niego pasją.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wrażliwy,</li> <li>– obraźliwy,</li> <li>– nieufny w stosunku do współpracowników i otoczenia,</li> <li>– szybko zapada w stany depresyjne,</li> <li>– wymaga wobec siebie i innych,</li> <li>– perfekcjonista,</li> <li>– odkłada załatwienie ważnych spraw na późniejszy niewskazany termin.</li> </ul>
<b>Choleryk – menadżer</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ukierunkowany na cel,</li> <li>– ogarnia całość,</li> <li>– dobry organizator,</li> <li>– dostrzega praktyczne rozwiązania,</li> <li>– szybki w działaniu,</li> <li>– rozdziela pracę,</li> <li>– kładzie nacisk na wydajność,</li> <li>– realizuje cele,</li> <li>– dodaje innym bodźca w działaniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nie uznaje argumentów innych ludzi,</li> <li>– nie deleguje swoich zadań kierowniczych,</li> <li>– wydaje nieprzemysłane decyzje i oceny,</li> <li>– oschły i nieempatyczny.</li> </ul>

Tabela 1 (cd.)

Sangwinik – menadżer	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– inicjuje nowe formy aktywności,</li> <li>– sprawia bardzo dobre wrażenie,</li> <li>– twórczy i barwny,</li> <li>– tryska energią i entuzjazmem,</li> <li>– każdy dzień jest dla niego wyzwaniem,</li> <li>– motywuje do pracy innych,</li> <li>– oczarowuje współpracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nie odmawia, przyjmując większą ilość obowiązków,</li> <li>– jest nieterminowy,</li> <li>– zapomina o różnych sprawach,</li> <li>– jest niepunktualny</li> <li>– wydaje decyzje w oparciu o emocje.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Eliasza, Temperament a osobowość, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974, ss. 4-11; G. Mietzel, Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 77.*

Powyższa tabela będzie pomocna w ocenie zaszerogowania poszczególnych pracowników organizacji do typu osób z określonym temperamentem, co będzie podstawą do przeprowadzania próby diagnozy związku temperamentu menadżera z aspektem zarządzania.

#### **4. Analiza organizacji w aspekcie zarządzania z uwzględnieniem temperamentu menadżera**

Organizację tworzą ludzie i sukces tejże jednostki w dużej konsekwencji jest przypisywany właśnie zasobom ludzkim, które niezależnie od samych siebie reprezentują ściśle powiązane ze sobą temperamenty.

Analiza sytuacyjna w formie obserwacji uczestniczącej została przeprowadzona w pierwszej połowie 2014 roku celem oceny wybranych elementów procesów zarządzania ze szczególnym dokonaniem oceny ich związku z temperamentem osobowości menadżera. Badaną organizacją jest placówka bankowa, w której skład osobowy wchodzi 6 pracowników, w tym 4 kobiety i 2 mężczyzn. Wszyscy pracownicy zajmują stanowiska obsługowe, włącznie z dyrektorem placówki, który obsługuje klientów firmowych. Dwie kobiety obsługują stanowiska kasowe, a kolejne dwie i jeden mężczyzna stanowiska dla klientów indywidualnych. Z zewnątrz wskazują na dobrze zorganizowaną organizację pracowniczą.

W placówce dochodzi jednak do częstych konfliktów między pracownikami. Zachodzi duża rotacja wynikająca z częstych zwolnień lekarskich i zwolnień osobistych pracowników. Pracownicy są zdenerwowani, czują się niesprawiedliwie traktowani w zakresie podziału obowiązków pracowniczych.

Autorzy dokonują analizy osobowości poszczególnych pracowników celem przypisania odpowiedniego temperamentu. W ocenie płci żeńskiej wyróżniono jedną kobietę, która jest specyficzna, ponieważ zawsze przyjmuje więcej obowiązków, przez co staje się mniej wydajnym, nieterminowym pracownikiem, ma problemy z asertywnością i sprawia bardzo dobre wrażenie. Autorzy klasyfikują pracownika (A) – kobietę do typu temperamentu sangwinik. Pozostałe trzy kobiety nie odróżniają się od siebie znacząco: są nieufne, wyjątkowo wrażliwe, swoje obowiązki doprowadzają do perfekcji, dlatego dwie z nich (B) i (C) są kasjerkami, a (D) ma dodatkową funkcję w oddziale polegającą na weryfikacji dokumentacji oddziałowej, a dokładniej przygotowującej poprawność dokumentacji oddziału do weryfikacji audytu. Autorzy klasyfikują osoby (B), (C) i (D) do temperamentu melancholik. Diagnozują pozostałych dwóch mężczyzn, z których jeden z nich zajmuje stanowisko kierownicze. Kierownik (E) jest osobą, która nie uznaje argumentów innych pracowników, nie deleguje swoich zadań kierowniczych, wydaje nieprzemysłane decyzje i oceny, stwarzając niemiłą atmosferę w oddziale. Autorzy klasyfikują jego temperament jako choleryk. Ostatni pracownik mężczyzna (F) jest ukierunkowany na cel, jest dobrym organizatorem, dostrzega praktyczne rozwiązania, realizuje swoje osobiste cele, ale nie liczy się ze zdaniem innych. Autorzy diagnozują jego temperament jako choleryk.

Dokonując oceny struktury osobowościowej, zastanawiamy się, czy ta organizacja ma szansę na długotrwałe spełnianie swoich podstawowych obowiązków i wyznaczać oraz realizować pożądane cele. Zasoby ludzkie są najważniejszym ogniwem organizacji, są różne i niezależne od nas samych bezpośrednio, umiejętni nimi zarządzanie i odpowiednie zaklasyfikowanie na poszczególnych stanowiskach pracowniczych mogą przybliżyć drogę do sukcesu organizacyjnego, a dokładniej spowodować, że praca okaże się właściwym pożądanym miejscem.

Bank jest instytucją publicznego zaufania, w której dbanie o dobry wizerunek jest istotną częścią jego podstawowej działalności. Menadżer – choleryk krótkotrwale uzyskuje wynik sprzedażowy, powodując niezadowolenie pracowników całej organizacji, dążącej do braku realizacji podstawowych celów, wzajemnego wsparcia, przyjaznej atmosfery. Menadżer – choleryk otrzymał swoje stanowisko tylko dlatego, że miał najlepsze wyniki sprzedażowe, posiadając długi staż został awansowany, nikt nie zastanawiał się, czy będzie dobrym menadżerem, gdyż tylko dla organizacji pozornie istotne stały się wyniki sprzedażowe.

Autorzy próbują zwrócić uwagę na zatracenie istotnych elementów diagnostycznych z zakresu psychologii, które mogą mieć istotny wpływ na poprawność w funkcjonowaniu organizacji.

## 5. Zakończenie

Zatrudnianie osób na stanowiska zgodnie z kryteriami znajomości i innymi przypadkowymi w żaden sposób nie może być kryterium wyboru, natomiast dobór osób poprzez szczegółową ocenę psychologiczną zaoszczędziłby wielu problemów, konfliktów i stanowiłby łatwą ścieżkę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej skojarzoną z sukcesem organizacyjnym.

Organizacja powinna się zastanowić nad strukturą placówki operacyjnej, starać się zbudować model oparty na próbie dopasowania właściwego menadżera, na wzajemnej pracy w formie couthingów, burzy mózgów i innych form współpracy. Pracodawcy coraz częściej zatrudniają zupełnie przypadkowe osoby do procesów rekrutacyjnych, pracownicy nie mają szkoleń, spotkań adaptacyjnych, przełożony nie dba o dobrą atmosferę w pracy, nie są tworzone anonimowe ankiety.

## Literatura

- [1] **Bielski M.:** *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- [2] **Brilman J., Bolesta-Kukulka K.:** *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydaw. Ekonomiczne 2002.
- [3] **Eliasz A.:** *Temperament a osobowość*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974.
- [4] **Gabara W.:** *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, Warszawa 1989.
- [5] **Gawłowski W.:** *Katolicyzm A-Z*, Poznań 1994, ss. 321-322.
- [6] **Jamroga J., Rutka R.:** *Systemowa analiza procesu kierowania*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1981.
- [7] **Jan Paweł II.:** *Laborem exercen*, Poznań 1984, por. H. Jurosz, Czym zajmuje się teologia pracy „Comunio”.
- [8] **Kotarbiński T.:** *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1958.
- [9] *Konstytucja pastoralna o Kościele w świecie współczesnym*, *Gaudium et spes*.
- [10] **Leavit H.J.:** *Applied Organizational Change In Industry*, Handbook of Organization, Chicago 1965.
- [11] **Martan L.:** *W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami* [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 2 (64), 1991.
- [12] **Mietzel G.:** *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- [13] **Streleau J.:** *Temperament i inteligencja* [w:] *Psychologia ogólna*, Tadeusz Tomaszewski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [14] **Streleau J.:** *Temperament jako regulator zachowań. Z perspektywy półwiecza badań*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

## **THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ORGANIZATION THE PERSONALITY**

### **Summary**

This study is to present the essence of the importance of temperament manager in the organization. It explains the concept of temperament, of the organization. Shows the hierarchy and organizational models. An attempt to analyze the problem in the banking organization presenting circumstances and depending on temperament manager with the management of the organization.

Key words: organization, manager, temperament, management, bank.