

Wizerunek współczesnego menedżera

Hanna Fołtyn

Artykuł prezentuje wyniki badań nad cechami i umiejętnościami kadry kierowniczej. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w latach 2006–2007 na 240 kierownikach prezentujących bardzo różnicowane organizacje, szczeble kierownicze, wykształcenie, wiek i inne dane personalne. Za podstawę badań i porównanie przyjęto zestaw cech i umiejętności J. Penca i jego założenia co do wizerunku menedżerów. Badania wykazały znaczny rozwój polskich kierowników na początku XXI wieku i pozytywny wizerunek współczesnych menedżerów.

1. Cechy kierowników

Pojawienie się w gospodarce zawodowych menedżerów wymusiło natychmiast serię pytań o to, jacy oni powinni być, jakie powinni mieć cechy, w jaki sposób dobrać spośród kandydatów takich, którzy spełnialiby oczekiwania organizacji w najlepszy sposób.

Wiemy już od dość dawna, że teoria cech nie odpowiada na te pytania w odniesieniu do kadry kierowniczej, niezależnie czy mówimy o zawodowych menedżerach, wodzach, spadkobiercach przejmujących władzę, czy o przywódcach wybieranych lub pojawiających się spontanicznie. Z analiz wynika, że kierownikiem może zostać każdy, a często zostają kierownikami ludzie o zupełnie nieodpowiednich cechach. I cóż – są nimi i już.

Dodatkowym elementem, który wcale nie rozszerza wiedzy o menedżerach jest kwestia rozróżnienia cech i umiejętności. Cechy – fizyczne, psychologiczne – ma każdy z nas, choć powstaje pytanie, czy i na ile niektóre z nich da się zmienić, np. udoskonalić. Umiejętności zaś to rzeczy nabyte, w zasadzie można się ich nauczyć. Stąd szkoły zarządzania, które przynajmniej teoretycznie, kształcą umiejętności przyszłych menedżerów.

Mimo tak wielu trudności i niejasności wciąż w literaturze dotyczącej menedżerów wymienia się szereg zróżnicowanych cech, jakie powinni oni posiadać, aby sprostać wymaganiom stawianym im przez organizacje.

W jednej z takich propozycji wyróżnia się:

- zdolność do zmian,
- otwartość,
- umiejętność uczenia się od innych
- duch przedsiębiorczości,
- zdolność porozumiewania się, w tym znajomość języków obcych (por. Bloom, Calori 1995: 145).

Próbuje się tworzyć pewne modelowe zestawy cech. Należy do nich np. pięcioczynnikowy model osobowości Robbinsa:

- a) **ekstrawersja**: towarzyskość, rozmowność, asertywność,
- b) **życzliwość**: dobroduszość, chęć współdziałania, ufność,
- c) **sumiennność**: odpowiedzialność, wiarygodność, wytrwałość, osiągnięcia,
- d) **emocjonalna stabilność**: opanowanie, entuzjazm, poczucie bezpieczeństwa,
- e) **otwartość na doświadczenia**: wyobraźnia, wrażliwość, intelekt (Robbins 1998: 69).

Na tej podstawie inni autorzy proponują podobne cechy psychologiczne:

- stabilność emocjonalna, oznaczająca małą neurotyczność,
- ekstrawersja – szerokie i dobre interakcje społeczne,
- otwartość i ciekawość poznawczą,
- ugodowość, oznaczającą pozytywne nastawienie na ludzi,
- sumiennność – zorganizowanie, obowiązkowość i motywacja do osiągnięć (zob. Nosal 1997: 120).

W wymiarze międzynarodowym i konieczności pracy w zróżnicowanych kulturach narodowych, gdy kadra kierownicza przedsiębiorstw globalnych musi być przygotowana do pracy w zróżnicowanych

warunkach wymaga się posiadania wielu kolejnych cech:

- doświadczenie,
- elastyczność,
- znajomość zasad prowadzenia biznesu,
- kompetencje,
- talent kierowniczy,
- znajomość języków,
- siła przebicia,
- ambicje zawodowe,
- wrażliwość,
- właściwe wykształcenie,
- inicjatywa,
- niezależność,
- zdolność komunikowania,
- stabilność emocjonalna (Schroeder 200:94).

Takich zestawów cech można znaleźć niezliczoną ilość i w każdym tkwi jakaś część prawdy, a na pewno chęć znalezienia ideału, co – jak wiemy – nie jest możliwe.

Podejście sytuacyjne wyraźnie zakłada, że potrzebny zestaw cech i umiejętności jest odmienny w różnych sytuacjach. Nie można zatem ani wymienić wszystkich wymagań wobec kadry kierowniczej, ani przewidzieć, co z jego wiedzy przyda się jej w konkretnej sytuacji, ani która z cech lub umiejętności, które posiada, przyczyni się do jej sukcesu lub niepowodzenia.

Współczesne, globalne organizacje oparte na wiedzy będą stawiać menedżerom znacznie wyższe wymagania niż organizacje stabilne i biurokratyczne, do których przywykliśmy w okresie ery industrialnej.

Wskazuje na to J. Penc, twierdząc, że przyszłość zarysuje niewątpliwie wyraźniejsze kontury nowoczesnego wizerunku menedżera. Globalna konkurencja spowoduje powstanie nowych problemów, a przede wszystkim wyostriży wymagania wobec „doskonałości” menedżerów. Aby się utrzymać w wyścigu ekonomicznym niezbędne będzie systematyczne wprowadzenie innowacji: nowych wyrobów, usług i procesów, a więc rozwój techniczny, stosowanie tzw. totalnej jakości (pracy bez defektów), nadmiernych zapasów, przestojów, opóźnień i rozbudowanej dokumentacji. W przedsiębiorstwie przyszłości, obok jakości i innowacji, badań i marketingu, niewątpliwie najważniejszym kryterium sprawności menedżera będą „stosunki z ludźmi”, gdyż ludzie będą najważniejszym dobrem przedsiębiorstwa. Skuteczne zaś kierowanie ludźmi oznacza

właściwe postępowanie i słuszne decyzje, a nade wszystko pobudzanie ich inwencji twórczej i rozwój osobowości (Penc 2000: 121).

W zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości wiele dotychczasowych umiejętności z pewnością pozostanie istotnych. Nadal ważna będzie szeroka wiedza, duże doświadczenie i wyobraźnia. Nie można ich jednak uzyskać bez takich cech, jak: inteligencja, kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia i ogólne zdolności. Bez nich nie można się nauczyć wyciągania logicznych wniosków, pokonywania przeszkód, osiągania celów i umiejętności wyrabiania sobie autorytetu. Powstaną też nowe umiejętności związane z procesami demokratyzacji życia w pracy i zmienności otoczenia, a zwłaszcza rynku. Wielu z nich można się nauczyć, analizując swoją wiedzę i zmieniając konwencjonalne sposoby tzw. produkcyjnego myślenia, a także korzystając z techniki komputerowej i pomocy doradców (Penc 2000: 121–122).

Bez wątplenia nowa, postindustrialna rzeczywistość narzuci menedżerom konieczność zdobywania nowych umiejętności. Być może także bardziej precyzyjne metody doboru kadr kierowniczych spowodują, że na stanowiska menedżerów trafią profesjonalne osoby o przewadze pozytywnych, a przynajmniej pożądanых cech. Jednak ludzie pozostaną ogromnie zróżnicowani, tak jak i obecnie, a menedżerowie będą sobą reprezentować cały przekrój osobowości.

Wciąż istnieje problem stworzenia listy pożądanых cech i umiejętności menedżerów. Jedną z takich list prezentuje J. Penc. Określając jednocześnie profil polskich menedżerów z końca wieku XX i przedstawiając taki profil w odniesieniu do przyszłych menedżerów.

2. Dane badanej populacji

Posługując się tym zestawem cech i umiejętności menedżerskich, sporządziłam formularz (załącznik nr 1), który wypełniło poprawnie 240 menedżerów. Badania¹ zostały przeprowadzone w latach 2006 i 2007. Zmiany, jakie wprowadziłam w tabeli, polegały na dokładnym wyznaczeniu rubryk dzielących znaczenie cech i umiejętności oraz zlagodzenie określenia znaczenia na średnie i małe, zamiast na małe i nie ma znaczenia.

Menedżerowie mieli za zadanie zaznaczyć we właściwej rubryce, jakie wg nich znaczenie mają wymienione cechy i umiejętności w organizacjach, w których pracują.

Przekrój respondentów obejmuje bardzo szerokie spektrum kadry kierowniczej. Pokazuje to również, jak bardzo zróżnicowana kadra pracuje na stanowiskach kierowniczych. Unaocznia także, że jest to kadra dobrze wykształcona, ze sporym doświadczeniem i wysokimi umiejętnościami. Równocześnie jest ogromne zróżnicowanie co do oceny każdej z proponowanej w zestawie cechy i umiejętności do tego stopnia, że nie znalazły się dwa tak samo wypełnione formularze. Uśrednianie odpowiedzi być może wcale nie pokazuje, jaka jest rzeczywistość, bowiem każda sytuacja wymaga, być może, zupełnie innego spojrzenia.

W badaniach wzięło udział 275 menedżerów. 35 formularzy zostało odrzuconych z powodu braku niektórych danych personalnych. Ostatecznie uzyskano 240 dobrze wypełnionych formularzy.

Jeśli chodzi o **pleć menedżerów** to oczywiście na stanowiskach kierowniczych przeważają mężczyźni. W klasycznych strukturach organizacyjnych mężczyźni dominują na szczeblach najwyższych, choć coraz częściej można tam zobaczyć także kobiety. Jest to szczególnie widoczne w małych firmach, które zakładają kobiety i automatycznie są także ich prezesami. W korporacjach z wieloma szczeblami organizacyjnymi kobiety mają nieco mniejsze szanse na objęcie najwyższych stanowisk.

Płeć	240	%
mężczyzna	155	65.0
kobieta	85	35.0

Tab. 1. Płeć menedżerów.

Źródło: opracowanie własne.

Staż pracy odpowiada na ogół wiekowi i jest skorelowany z poziomem wykształcenia. W badaniach najliczniejszą grupę (35,3%) reprezentują kierownicy pracujący powyżej 20 lat. Ale w zasadzie można powiedzieć, że mamy obecnie do czynienia raczej z młodą kadrą kierowniczą. Osoby w wieku przedemerytalnym stanowią w badaniach zaledwie 10,3%

Staż pracy	240	%
do 10	60	25.0
11 do 20	70	29.4
21 do 30	85	35.3
31 i pow.	25	10.3

Tab. 2. Staż pracy menedżerów.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych kierowników mamy znaczny odsetek, nieomal jedną trzecią spośród nich, którzy na stanowiska kierownicze trafili najwyżej 5 lat temu. Zaczęli zatem swoje doświadczenie kierownicze już w XXI wieku. Prawie połowa badanych zdobywała doświadczenia kierownicze nie dłużej niż 10 lat. Gros kierowników ma więc szansę dokonywać istotnych zmian w organizacjach w erze postindustrialnej, mają bowiem przed sobą wiele lat pracy.

Staż kierowniczy	240	%
do 5	69	28.9
6 do 10	50	20.3
11 do 20	101	42.3
pow. 21	20	8.5

Tab. 3. Staż kierowniczy.

Źródło: opracowanie własne.

Kształcenie kadr kierowniczych to dziś jeden z najistotniejszych elementów zarządzania potencjałem społecznym. Współczesna kadra kierownicza to przede wszystkim magistrowie, absolwenci różnych kierunków szkół wyższych. Spotyka się coraz częściej kierowników z ukończonymi dwoma fakultetami, ze studiami podyplomowymi, ze studiami MBL, nawet z tytułem doktorskim. Można stwierdzić, że mamy dobrze przygotowaną do pracy w organizacjach opartych na wiedzy kadrę kierowniczą. Kierowników z wykształceniem średnim spotyka się sporadycznie (w badaniach 6,3%) i to zazwyczaj w małych, prywatnych firmach lub na szczeblu podstawowym kierownictwa. Zwykle jednak kierownicy ci doksztalcają się i uzupełniają wiedzę na różnego rodzaju studiach wieczorowych i zaocznych. Świadczy o tym także fakt, że poziom studiów zawodowych (licencjackich) reprezentuje w badaniach zaledwie

7,1% kierowników. Ci zwykle robią magisteria w trybie zaocznym.

Poziom wykształcenia	240	%
średnie	15	6.3
licencjackie	17	7.1
magisterskie	208	86.6

Tab. 4. Poziom wykształcenia kadr kierowniczych.
Źródło: opracowanie własne.

Kierunek wykształcenia nie wydaje się już tak klarowny. Pozostaje zresztą związany z pytaniem, czego powinno się uczyć współczesnych kierowników, lub też, jaki typ wykształcenia kadry kierowniczej jest najbardziej pożądany. Na to pytanie próbują odpowiadać szkoły zarządzania, choć okazuje się, że żaden rodzaj wykształcenia nie przeszkadza w zdobyciu stanowiska kierowniczego. Nie jest już także modelem dominującym kierownik – inżynier. Dziś dziedziny ekonomiczne, zarządzanie i prawo (w sumie 55,4%) dominują wśród kierowników. Są to kierunki stosunkowo jednoznacznie określone.

Mimo że profil wykształcenia jest dość dokładnie określony, to poziom szkół prywatnych i uniwersyteckich jest zróżnicowany, poza tym wiele specjalizacji, jakie wykształciły się w ramach zarządzania, wcale nie przesądza o przydatności absolwentów zarządzania na stanowiskach kierowniczych.

Wykształcenie prawnicze oznacza zwykle ukończenie uniwersyteckiego (rzadziej w prywatnej wyższej szkole) wydziału prawa lub prawa i administracji. Częściej jednak prawnicy stają się doradcami menedżerów, zarówno wewnątrz firm, jak i coraz częściej w kancelariach prawniczych na zasadach outsourcingu.

Ekonomiści to absolwenci Szkoły Głównej Handlowej, uniwersyteckich wydziałów ekonomicznych, o specjalizacji handlowej i logistycznej lub absolwenci mniejszych uczelni o profilu ekonomiczno-finansowym dających wiedzę na poziomie licencjackim.

Wykształcenie techniczne jest niezwykle zróżnicowane. Są to przede wszystkim absolwenci politechnik, SGGW i różnych szkół inżynierskich. W badaniach byli to specjaliści: elektroniki, informatyki, technologii komputerowych, cybernetyki, auto-

matyki, chemii, fizyki, mechaniki, elektryki, eksploatacji maszyn i pojazdów, inżynierii sanitarnych, budownictwa, geodezji i kartografii, włókiennictwa, rolnictwa, technologii żywności, zootechniki, ogrodnictwa.

Do humanistów zostali zaliczeni absolwenci wydziałów: historii, socjologii, pedagogiki, archeologii, resocjalizacji, języków obcych, wydziałów przyrodniczych, akademii muzycznej oraz – na poziomie szkoły pomaturalnej – pracownik socjalny i – na poziomie średnim – absolwenci liceów ogólnokształcących. Nie są to szkoły, które przygotowują wprost do zawodów menedżerskich. Tym bardziej godny podziwu jest fakt, że osoby nieprzygotowane zawodowo, podejmują trud prowadzenia własnych firm albo znajdują swoje miejsce w strukturach firm już istniejących, niekiedy realizujących typ działalności związany w jakimś stopniu z ich zawodem. Zwykle zresztą osoby te doksztalają się na studiach podyplomowych i kursach w dziedzinie zarządzania.

Wykształcenie „inne” oznacza w badaniach kierowników, którzy ukończyli: medycynę, farmację, matematykę, archiwistykę, turystykę, gospodarkę przestrzenną i Akademię Wychowania Fizycznego. W tym przypadku, podobnie jak w odniesieniu do absolwentów humanistycznych, szkoły nie przygotowują do kierowania i zarządzania. Ale życie wymusza często realizację innego zawodu niż wyuczony. Czasami firmy poszukują specjalistów w danej dziedzinie (podobnie jak inżynierów) i w procesie pracy specjaliści ci zostają kierownikami i menedżerami. Np. lekarze, farmaceuci czy matematycy. Często stosują w pracy zarządzanie przez intuicję, zwykle przyuczają się do realizacji funkcji kierowniczych, często doksztalając się w tematyce zarządzania.

Wykształcenie	240	%
techniczne	67	27.9
ekonomiczne	89	37.1
prawnicze	9	3.7
zarządzanie	35	14.6
humanistyczne	18	7.5
inne	22	9.2

Tab. 5. Kierunki wykształcenia kadr kierowniczych.
Źródło: opracowanie własne.

Organizacje, w których działają badani menedżerowie, reprezentują całe spektrum firm. Łatwo jednak zauważyć, że najslabiej reprezentowany jest przemysł (zaledwie 15,4%), najliczniej zaś usługi (36,2%). Jeśli dodać do tego organizacje z dziedziny zdrowia, oświaty i kultury, także reprezentujące specyficzne usługi, to wyraźnie widać, że jest to niemal 50% wszystkich firm. Można by stwierdzić, że wyraźnie weszliśmy w erę postindustrialną, stąd kadra kierownicza reprezentuje właśnie takie firmy.

W odniesieniu do organizacji przemysłowych menedżerowie pracowali albo w dużych przedsiębiorstwach polskich lub międzynarodowych, albo byli często współwłaścicielami małych i średnich firm produkujących na małą skalę bądź w kooperacji z większymi. Podstawowym jednak rodzajem działalności tych organizacji był proces produkcyjny.

Z kolei firmy handlowe to albo duże supermarkety i sklepy działające w sieciach, albo małe, prywatne sklepy ze sprzedażą detaliczną bądź też firmy handlowe pośredniczące między dużymi producentami i hurtownikami czy innymi instytucjonalnymi odbiorcami.

Najbardziej zróżnicowaną branżę stanowią usługi. Znalazły się wśród nich następujące małe i duże firmy: telekomunikacja, transport samochodowy, transport kolejowy, transport lotniczy, budownictwo, projektowanie, geodezja, pośrednictwo nieruchomości, motoryzacja, reklama, szkolenia, doradztwo, turystyka, informatyka, ochrona, pośrednictwo, windykacja, konsulting, audyt, deweloperstwo, gastronomia, hotelarstwo, fryzjerstwo, kosmetyka.

W ramach organizacji finansowych i administracji respondenci reprezentowali: banki, firmy ubezpieczeniowe, urzędy administracji rządowej i urzędy administracji samorządowej, biura maklerskie, doradztwo finansowe, policję.

Wreszcie także instytucje oświaty, zdrowia i kultury reprezentowane były przez pracowników różnych organizacji: szkół wyższych, instytutów naukowych, szkół średnich, przedszkoli, ośrodków kultury, produkcję filmową, wydawnictw, klubów rozrywkowych, szpitali i aptek.

Oczywiście w każdej organizacji musi istnieć kadra kierownicza. Jednak przy tak zróżnicowanych celach realizowanych przez poszczególne organizacje powstaje pytanie

o sens tworzenia jednolitego profilu kierowników.

Rodzaj organizacji	240	%
przemysł, produkcja	35	15.4
handel	40	16.5
usługi	87	36.2
finanse, administracja	47	19.4
oświata, zdrowie, kultura	31	12.7

Tab. 6. Organizacje, w których działają badani menedżerowie.

Źródło: opracowanie własne.

Szczeble organizacyjne, na których funkcjonowali badani kierownicy, to przede wszystkim szczeble średnie (45,5%). Może to świadczyć o wciąż jeszcze rozbudowanych strukturach organizacyjnych firm. Literatura wyraźnie zakłada, że liczba szczebli średnich w nowoczesnych organizacjach będzie maleć. Na razie jednak nie widać jakiegokolwiek istotnej zmiany.

Szczebel zarządu dotyczy kierowników na najwyższych szczeblach, choć i tu sytuacja jest zróżnicowana. W korporacjach jest to często rozbudowany, wieloosobowy zarząd tworzący strategię, w administracji to jednoosobowy organ, w małych firmach często jeden właściciel realizujący całą działalność osobiście. W ankietach trudno było rozróżnić, z jakim rodzajem kierowników szczebla naczelnego mamy do czynienia. Zaledwie w 8,5% przypadków zaznaczono, że chodzi o właścicieli firm. Nie wiadomo było jednak, o jak dużych firmach jest mowa. Stąd ostatecznie nie rozróżniono tego szczebla, ale i tu mamy do czynienia ze stanowiskami często zupełnie nieporównywalnymi.

Najslabiej w badaniach był reprezentowany szczebel podstawowy kierownictwa. Oznacza to, że nawet młodzi stażem i wiekiem kierownicy częściściej pracowali już na

Szczebel kierowniczy	240	%
zarząd	98	40.8
średni	109	45.5
podstawowy	33	13.7

Tab. 7. Szczeble organizacyjne, na których funkcjonowali badani kierownicy.

Źródło: opracowanie własne.

szczeblu średnim niż na podstawowym. Być może także trudniej było dotrzeć do kierowników tego szczebla z powodu tego, że jest to kadra stosunkowo wąska, choć niezwykle istotna, bo to właśnie ci kierownicy mają bezpośredni wpływ na kierowanie pracownikami wykonawczymi.

Ostatecznie można stwierdzić, że badania objęły kadre kierowniczą o bardzo zróżnicowanych danych. Reprezentacja badanych kierowników jest wystarczająco duża, aby można uznać obiektywizm wyników.

Należy jeszcze dodać, że wśród wypełnionych ankiet nie było dwu takich samych. Każdy kierownik w charakterystyczny dla siebie sposób starał się określić, które z proponowanych cech i umiejętności mają dla niego obecnie jakie znaczenie.

3. Założenia teoretyczne

Przyjęcie określonego zestawu cech i umiejętności menedżerów pożądaných dla organizacji nie jest listą ani pełną, ani zamkniętą. Niemniej jednak dla celów porównawczych stworzenie określonego zestawu pozwala stwierdzić, jakie zachodzą zmiany w postrzeganiu przez samych zainteresowanych tego, co wydaje im się ważne lub nie.

Równocześnie należy stwierdzić, że kierownicy wyrażali własne opinie o tym, jak postrzegają poszczególne cechy i umiejętności, a nie czy je posiadają w określonym stopniu. Zresztą opinie o samych sobie byłyby, być może, mniej obiektywne niż stwierdzenia dotyczące znaczenia, jakie mogą mieć te cechy we współczesnych organizacjach.

Istotnym rozróżnieniem jest tu prezentacja opinii kadry kierowniczej w firmach funkcjonujących na koniec XX wieku i wyobrażenie sobie zmiany opinii, przez kierowników bardziej nowoczesnych.

Określenie „kierownik jutra” oznacza, że bierzemy pod uwagę menedżerów działających w organizacjach opartych na wiedzy, w firmach elastycznych, często wirtualnych działających w globalnej sieci i nastawionych na klienta. Wymaga to od kadry kierowniczej, na ogół, podniesienia swoich umiejętności i zwrócenia uwagi na to, co być może w erze industrialnej nie miało szczególnego znaczenia.

Poniżej znajduje się tabela przedstawiająca 24 cechy i umiejętności wymagane od

menedżerów oraz postrzeganie ich przez samych zainteresowanych.

Różnice, jakie są widoczne w powyższym zestawieniu, wskazują, że dla minionych kierowników dwie cechy nie miały znaczenia, 14 cech miało znaczenie małe, a ważne były tylko 8 ze wszystkich proponowanych.

Zupełnie inaczej mają się owe cechy dla nowoczesnych kierowników: najwyższe znaczenia ma 18 cech i umiejętności, znaczenie małe ma 5 spośród nich, a straciła na znaczeniu jedynie jedna cecha.

a) Wykształcenie ogólne – rozumiane jako pojmowanie rzeczywistości, jako baza myślowa i ogólna ogłada, wyraźnie zyskuje współcześnie na znaczeniu. Ze znaczenia małego podnosi się na większe. Jeśli dodamy do tego wiedzę dotyczącą zarządzania, to bez wątpienia ogólne wykształcenie będzie coraz ważniejsze.

b) Wiedza fachowa – oznacza wyuczoną specjalność, w odniesieniu do tradycyjnych kierowników, zwykle wiedzę techniczną, która na wyższych szczeblach i przy szybkich zmianach technologicznych traci na znaczeniu. Dziś istotna, w przyszłości będzie mieć mniejsze znaczenie.

c) Osobowość, charyzma – dla przywódców ten typ władzy jest zdecydowanie ważny i we współczesnych organizacjach zyskuje na znaczeniu. W organizacjach biurokratycznych ma znaczenie zdecydowanie małe.

d) Pilność, punktualność, porządek – to cechy charakterystyczne i ważne dla biurokracji. W nowoczesnych organizacjach zdecydowanie tracą znaczenie albo świadczą, że mamy do czynienia z organizacjami mało inteligentnymi.

e) Uprzejmość, wyrozumiałość – jeśli współczesne teorie i praktyka zarządzania zakładają, że człowiek jest najistotniejszy dla organizacji, to oczywiste jest, że nowoczesny menedżer powinien zachowywać się w stosunku do współpracowników, czy raczej partnerów w procesie pracy, w sposób uprzejmy i uwzględniający pomyłki w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Stąd cecha ta zyska w przyszłości na znaczeniu.

f) Otwartość, obowiązek informowania – przepływ informacji to dla kadry w nowoczesnych organizacjach podstawa funkcjonowania. Stąd otwartość na informację i komunikacja z lekceważonej obecnie zyskuje najwyższe znaczenie.

Cechy i umiejętności menedżerów wg J. Penca – dzisiaj i jutro.	Znaczenie cechy i umiejętności														
	duże					małe					nie ma				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Wykształcenie ogólne				V	X										
2. Wiedza fachowa					X	V									
3. Osobowość, charyzma	V								X						
4. Pilność, punktualność, porządek			X							V					
5. Uprzejmość, wyrozumiałość		V						X							
6. Otwartość, obowiązek informowania	V										X				
7. Umiejętność motywacji		V			X										
8. Umiejętność słuchania innych		V								X					
9. Pewność w zachowaniu	V				X										
10. Umiejętność decydowania	V					X									
11. Wytrwałe dążenie do celu		V							X						
12. Zdolność przewidywania		V							X						
13. Zrównoważenie emocjonalne				V	X										
14. Odporność na stresy		V			X										
15. Fantazja, kreatywność, oryginalność		V								X					
16. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna		V							X						
17. Zdolność mobilizowania się	V									X					
18. Zdolność prowadzenia negocjacji		V									X				
19. Podejmowanie ryzyka		V						X							
20. Wyznawany światopogląd					X						V				
21. Wybrany kierunek studiów.						X				V					
22. Doświadczenie w pracy.				X		V									
23. Znajomość języków obcych.		V						X							
24. Układy, znajomości.		X						V							

X – wyniki kierowników dziś, czyli na koniec XX wieku,

V – prawdopodobne znaczenie cech i umiejętności kadry kierowniczej „jutra”.

Tab. 8. Cechy i umiejętności menedżerów wg J. Penca – dzisiaj i jutro.

Źródło: opracowanie własne, Penc J. 2000. Menedżer w uczącej się organizacji. Łódź. Wyd. Menadżer.

- g) **Umiejętność motywacji** – motywowanie podwładnych ma znaczenie we wszystkich systemach, jednak w nowoczesnych organizacjach jeszcze zyskuje na znaczeniu, co też może oznaczać stosowanie zupełnie innych metod i technik motywacyjnych.
- h) **Umiejętność słuchania innych** – gromadzenie informacji, to dla kierownika jedna z istotnych ról, umiejętność słuchania z prawie nieważnej zyskuje współcześnie na znaczeniu, ale też można zauważyć, że umiejętność tę posiada niewielu ludzi. Generalnie wolimy mówić, niż słuchać.
- i) **Pewność w zachowaniu** – trudno powiedzieć, czy w tak zmiennym świecie można mieć pewność postępowania, niemniej umiejętność ta zyskuje na znaczeniu – raczej jako życzenie niż możliwość, tym bardziej, że pewność siebie może często świadczyć o zadufaniu niż mądrości.
- j) **Umiejętność decydowania** – mniejsze znaczenie w podejmowaniu decyzji jest charakterystyczne dla klasycznych, industrialnych organizacji. Dziś zyskuje ogromne znaczenie, zakładając decentralizację decyzji i poczucie odpowiedzialności kadry kierowniczej.
- k) **Wytrwałe dążenie do celu** – konsekwencja w działaniu zyskuje na znaczeniu tym bardziej im bardziej kierownicy stają się samodzielni i działają w organizacjach zarządzanych przez projekty. Realizacja celu, zamówienia, ukończenie projektu, nabiera szczególnego znaczenia.
- l) **Zdolność przewidywania** – wiedza na temat coraz bardziej niejasnej przyszłości może mieć dla kierowników coraz większe znaczenie, choć nie wygląda na to, że jest to możliwe do wyegzekwowania.
- m) **Zrównoważenie emocjonalne** – niewielka zmiana w odniesieniu do emocji, choć równowaga w ogóle na pewno powinna zyskać na znaczeniu.
- n) **Odporność na stresy** – w szybkich organizacjach stres jest nieodłączną cechą współczesności. Kierownicy zawsze doceniali tę cechę, ale w przyszłości będzie ona mieć jeszcze większe znaczenia.
- o) **Fantazja, kreatywność, oryginalność** – te cechy nie były istotne dla organizacji biurokratycznych. Dziś oczywiście w organizacjach inteligentnych ogromnie zyskują na znaczeniu.
- p) **Dobra kondycja psychiczna i fizyczna** – od kadry kierowniczej wymaga się dziś odporności na wszelkie zagrożenia cywilizacyjne, stąd cecha ta z nieważnej staje się bardzo ważna.
- q) **Zdolność mobilizowania się** – jeśli uznamy menedżerów za przedsiębiorców, to oczywiście muszą potrafić przełamywać własne trudności i niemożność. Stąd mobilizowanie sił do pracy zyskuje w przyszłości najwyższe znaczenie.
- r) **Zdolność prowadzenia negocjacji** – w globalnym świecie wielu zmiennych organizacji i wzrostu znaczenia klienta, negocjowanie to ważny element każdego procesu, stąd będzie się wymagać od przyszłej kadry tej umiejętności.
- s) **Podjęcie ryzyka** – raczej zarządzanie ryzykiem w nieprzewidywalnym świecie staje się coraz istotniejsze, dlatego umiejętność podejmowania ryzyka dla przedsiębiorczych menedżerów będzie coraz istotniejsza.
- t) **Wyznawany światopogląd** – zarówno religia, jak i poglądy polityczne w globalnych firmach będą tracić na znaczeniu, dziś jeszcze czasami wydają się istotne, w przyszłości staną się nieważne.
- u) **Wybrany kierunek studiów** – jeśli założymy, że menedżerem może zostać każdy, to być może zawód wyuczony będzie miał nawet mniejsze znaczenie niż dziś, choć nie przywiązuje się do niego nadmiernej uwagi. Uczenie się zarządzania na pewno jednak wspomaga działania menedżerskie.
- v) **Doświadczenie w pracy** – teorie sytuacyjne zakładają, że zdobyte doświadczenie może nie być przydatne w następnej sytuacji, zmienne staną się także same organizacje, więc będzie ważne raczej otwartość i inteligencja niż doświadczenie, które będzie mieć małe znaczenie w przyszłości.
- w) **Znajomość języków obcych** – globalizacja powoduje, że kadra kierownicza powinna mieć opanowany co najmniej jeden obcy (np. angielski) język. Ten proces będzie się pogłębiał, stąd umiejętność jest coraz bardziej istotna, a wielojęzyczność być może będzie wkrótce standardem dla menedżerów.
- x) **Układy, znajomości** – dziś jeszcze powiązania nieformalne mają wciąż istotne znaczenie w działalności kierowników. W przyszłości, szczególnie przy pracy

w sieci, będą się liczyć zdecydowanie mniej.

Rozumienie wielu z proponowanych przez J. Penca cech i umiejętności może być bardzo zróżnicowane. Kadra kierownicza wypełniając test kieruje się zapewne własnym postrzeganiem sytuacji. Istotne jest jednak, że większość wymienionych cech powinna w przyszłości zyskać na znaczeniu.

4. Wyniki badań

Analiza kwestionariuszy wypełnionych przez 240 menedżerów w ostatnich dwu latach pozwala łatwo zauważyć, że generalny wizerunek zbliża raczej badaną grupę

do obrazu menedżera przyszłości. To optymistyczny wizerunek, choć oczywiście nieco różni się od postulowanego przez J. Penca, jednak raczej odbiega od wizerunku menedżera „dzis”. Może to świadczyć o tym, że organizacje, do których dotarli badacze, zatrudniają już kierowników o cechach i umiejętnościach charakterystycznych dla przyszłości. Może to być także potwierdzenie wiedzy, jaką mają menedżerowie o tym, jak być powinno i co jest ważne. Można zatem optymistycznie patrzeć na firmy działające współcześnie w Polsce. Choć w większości przypadków są to jeszcze firmy tradycyjne, które struktury i organizację pracy opierają w dużej mierze na rozwiązaniach industrialnych.

Badania menedżerów 2006–2007 rok	Znaczenie cechy i umiejętności														
	duże					średnie					małe				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Wykształcenie ogólne					X										
2. Wiedza fachowa			X												
3. Osobowość, charyzma			X												
4. Pilność, punktualność, porządek				X											
5. Uprzejmość, wyrozumiałość						X									
6. Otwartość, obowiązek informowania				X											
7. Umiejętność motywacji			X												
8. Umiejętność słuchania innych				X											
9. Pewność w zachowaniu			X												
10. Umiejętność decydowania			X												
11. Wytwałe dążenie do celu			X												
12. Zdolność przewidywania				X											
13. Zrównoważenie emocjonalne				X											
14. Odporność na stres			X												
15. Fantazja, kreatywność, oryginalność						X									
16. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna				X											
17. Zdolność mobilizowania się				X											
18. Zdolność prowadzenia negocjacji				X											
19. Podejmowanie ryzyka						X									
20. Wyznawany światopogląd											X				
21. Wybrany kierunek studiów.							X								
22. Doświadczenie w pracy.				X											
23. Znajomość języków obcych.				X											
24. Układy, znajomości.								X							

Tab. 9. Badania menedżerów 2006–2007 rok.

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie złożenia J. Penca do wizerunku menedżera jutra i badań z lat 2006-2007 pozwala spojrzeć, że jedna cecha – wyznawany światopogląd – zyskuje takie samo małe znaczenie, a nawet w ogóle go nie ma. 5 cech ma średnie (małe) znaczenie, choć niekoniecznie są to te wymienione przez J. Penca, a 18 cech zyskało najwyższe znaczenie.

Istotne różnice (przesunięcie do innej grupy znaczenia lub co najmniej czteropunktowa różnica na plus lub na minus w stosunku do wizerunku menedżera jutra) dotyczą następujących cech i umiejętności:

- a) **Wiedza fachowa** wciąż jest uważana przez badanych menedżerów za istotną. Ale też wszystkie badane organizacje miały klasyczne struktury, w których stanowiska kierownicze miały jasno określone zadania, stąd i znaczenie wiedzy fachowej, koniecznej do realizacji tych zadań (wg J. Penca ta cecha nie powinna mieć już tak dużego znaczenia).
- b) **Pilność, punktualność i porządek** – badani menedżerowie uznali, że jest to wciąż jeszcze ważna cecha, choć w przyszłości ma nie mieć znaczenia. Zapewne z powodu wciąż jeszcze stałych, biurokratycznych struktur, w których liczy się pilne przesiadywanie w pracy, punktualne przychodzenie i późne wychodzenie oraz przestrzeganie obowiązującego porządku, co ogromnie ułatwia kontrolę. Jest raczej traktowane podobnie jak w przypadku kierowników „wczorajszych”.
- c) **Otwartość i obowiązek informowania** także nie jest postrzegany jako cecha szczególnie ważna. Co prawda znajduje się w grupie o dużym znaczeniu, ale tuż na granicy znaczenia małego. Widocznie kierownicy jeszcze nie w pełni doceniają wagę przepływu informacji.
- d) **Fantazja, kreatywność i oryginalność** to kolejna niedoceniana w badaniach cecha menedżerów. Została tu potraktowana jako ta, która ma małe znaczenie. Plasuje ją to pomiędzy kierownikami „wczoraj” i „jutro”.
- e) **Podejmowanie ryzyka** jest w badaniach bagatelizowane przez menedżerów. Poczucie bezpieczeństwa, jakie dają kadry kierowniczej organizacji powoduje, że ryzyko nie jest postrzegane jako sprawa istotna.
- f) **Doświadczenie w pracy** – badani kierownicy uznali, że jednak jest ważne, co

zbliża ich raczej do wizerunku kierowników „wczorajszych”.

- g) **Znajomość języków obcych** – kolejna cecha niedoceniana przez badanych menedżerów. Dotyczy to zapewne przede wszystkim kierowników szczebli niższych. Jednak im bardziej firmy będą chciały być mobilne, tym bardziej obraz ten będzie się zmieniał.

Powysze różnice świadczą jedynie o tym, że wizerunek menedżerów zmienia się stopniowo i wyraźnie zmierza w dobrym kierunku.

W analizie wyników badań porównano jeszcze wybory dokonane przez menedżerów – mężczyzn i kobiety – kierowników. Różnice są niewielkie, ale bardzo znamienne. W przypadku 7 cech wyniki kobiet i mężczyzn są jednakowe. Dotyczy to następujących cech i zdolności:

- osobowość, charyzma,
- pilność, punktualność, porządek,
- zdolność przewidywania,
- zdolność mobilizowania się,
- zdolność prowadzenia negocjacji,
- podejmowanie ryzyka,
- wyznawany światopogląd.

W dwu przypadkach mężczyźni uznali większą niż kobiety wagę umiejętności. Doceniają coś, co będzie ważniejsze „jutro”, ale też trzymają się czegoś, co było ważne „wczoraj”. Są to:

- znajomość języków obcych,
- układy i znajomości

W pozostałych 15 przypadkach kobiety uznają, że wymienione cechy i umiejętności mają większe znaczenie niż uznają to mężczyźni. Można uznać, że w tym przypadku kobiety są w większym stopniu menedżerami „jutra” niż mężczyźni.

Szczegółowe wybory menedżerów – kobiet i menedżerów – mężczyzn przedstawiają dwie ostatnie tabele.

Dla kobiet największe znaczenia mają (wyboru dokonało powyżej 90% badanych kobiet):

- wiedza fachowa,
- umiejętność decydowania,
- odporność na stres.

Wśród mężczyzn żadna z cech nie osiągnęła tak wysokich wyborów. Ich postrzeganie świata było bardziej niejednorodne.

Najwięcej mężczyzn menedżerów (88,4%) uznało za najważniejszą wiedzę fachową.

Badania menedżerów. Różnice między kobietami i mężczyznami	Znaczenie cechy i umiejętności														
	duże					średnie					małe				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Wykształcenie ogólne				K		M									
2. Wiedza fachowa		K	M												
3. Osobowość, charyzma			KM												
4. Pilność, punktualność, porządek				KM											
5. Uprzejmość, wyrozumiałość					K	M									
6. Otwartość, obowiązek informowania				K	M										
7. Umiejętność motywacji			K	M											
8. Umiejętność słuchania innych			K	M											
9. Pewność w zachowaniu			K	M											
10. Umiejętność decydowania		K	M												
11. Wytrwałe dążenie do celu			K	M											
12. Zdolność przewidywania			KM												
13. Zrównoważenie emocjonalne				K	M										
14. Odporność na stres		K		M											
15. Fantazja, kreatywność, oryginalność					K	M									
16. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna				K	M										
17. Zdolność mobilizowania się				KM											
18. Zdolność prowadzenia negocjacji				KM											
19. Podejmowanie ryzyka						KM									
20. Wyznawany światopogląd												KM			
21. Wybrany kierunek studiów.						K				M					
22. Doświadczenie w pracy.				K	M										
23. Znajomość języków obcych.					M	K									
24. Układy, znajomości.								M	K						

K – kobiety
M – mężczyźni

Tab. 10. Badania menedżerów 2006–2007 rok – różnice między kobietami i mężczyznami.

Źródło: opracowanie własne.

Badania menedżerów. Odsetek kobiet, które wybrały znaczenie poszczególnych cech	Cechy i umiejętności		
	duże znaczenie	średnie znaczenie	małe znaczenie
1. Wykształcenie ogólne	61.6	34.6	3.8
2. Wiedza fachowa	93.0	7.0	0
3. Osobowość, charyzma	84.7	15.3	0
4. Pilność, punktualność, porządek	75.3	24.7	0
5. Uprzejmość, wyrozumiałość	60.0	36.4	3.6
6. Otwartość, obowiązek informowania	70.6	28.2	1.2
7. Umiejętność motywacji	82.3	15.2	2.3
8. Umiejętność słuchania innych	80.0	17.7	2.3
9. Pewność w zachowaniu	80.0	20.0	0
10. Umiejętność decydowania	93.0	7.0	0
11. Wytwale dążenie do celu	83.5	16.5	0
12. Zdolność przewidywania	82.4	12.9	4.7
13. Zrównoważenie emocjonalne	72.9	24.8	2.3
14. Odporność na stres	90.6	9.4	0
15. Fantazja, kreatywność, oryginalność	52.9	38.8	8.3
16. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna	65.9	28.3	5.8
17. Zdolność mobilizowania się	80.0	16.4	3.6
18. Zdolność prowadzenia negocjacji	72.9	14.2	12.9
19. Podejmowanie ryzyka	51.8	30.6	17.6
20. Wyznawany światopogląd	4.7	28.2	67.1
21. Wybrany kierunek studiów.	47.0	36.5	16.5
22. Doświadczenie w pracy.	74.1	21.2	4.7
23. Znajomość języków obcych.	48.2	36.4	15.4
24. Układy, znajomości.	18.8	35.3	45.9

Tab. 11. Badania menedżerów 2006–2007 rok – Odsetek kobiet, które wybrały znaczenie poszczególnych cech.

Źródło: opracowanie własne.

Badania menedżerów. Odsetek mężczyzn, którzy wybrali znaczenie poszczególnych cech	Cechy i umiejętności		
	duże znaczenie	średnie znaczenie	małe znaczenie
1. Wykształcenie ogólne	44.5	48.4	7.1
2. Wiedza fachowa	88.4	11.6	0
3. Osobowość, charyzma	78.7	18.1	3.2
4. Pilność, punktualność, porządek	71.6	27.7	0.7
5. Uprzejmość, wyrozumiałość	44.5	48.4	7.1
6. Otwartość, obowiązek informowania	56.8	34.8	8.4
7. Umiejętność motywacji	80.6	17.5	1.9
8. Umiejętność słuchania innych	77.4	18.1	4.5
9. Pewność w zachowaniu	75.5	24.5	0
10. Umiejętność decydowania	87.7	10.4	1.9
11. Wytrwałe dążenie do celu	72.2	26.5	1.3
12. Zdolność przewidywania	74.8	23.3	1.9
13. Zrównoważenie emocjonalne	56.2	40.0	3.8
14. Odporność na stres	80.7	16.8	2.5
15. Fantazja, kreatywność, oryginalność	48.4	38.1	13.5
16. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna	49.0	46.5	4.5
17. Zdolność mobilizowania się	65.8	30.9	3.3
18. Zdolność prowadzenia negocjacji	76.7	18.8	4.5
19. Podejmowanie ryzyka	52.9	34.8	12.3
20. Wyznawany światopogląd	9.7	20.6	69.7
21. Wybrany kierunek studiów.	23.2	42.6	34.2
22. Doświadczenie w pracy.	76.1	20.6	3.3
23. Znajomość języków obcych.	56.1	34.2	9.7
24. Układy, znajomości.	29.0	31.6	39.4

Tab. 12. Badania menedżerów 2006–2007 rok – Odsetek mężczyzn, którzy wybrali znaczenie poszczególnych cech.

Źródło: opracowanie własne.

Porównania kadry kierowniczej wg płci na pewno nie wyczerpują możliwości interpretacji wyników. Pewne różnice wynikają na pewno z wieku, wykształcenia, doświadczenia, specjalizacji czy pełnionej funkcji kierowniczej. Każda formularz był wypełniany w zupełnie wyjątkowy sposób.

Jednak najistotniejsze wydaje się to, że generalny wizerunek menedżerów z początku XXI wieku budzi nadzieję, że coraz lepsi menedżerowie będą potrafili sprostać wymaganiom przyszłości.

Załącznik nr 1

Wizerunek współczesnego menedżera

Data

Wiek,

Płeć: **kobieta, mężczyzna**,

wykształcenie:

poziom: średni, licencjacki, wyższy kierunek

staż pracy:

łącznie, **na stanowiskach kierowniczych**, **na obecnym stanowisku**

rodzaj organizacji

nazwa stanowiska, szczebel, liczba podwładnych

Proszę zaznaczyć, jakie znaczenie ma dla Pan/Pani posiadana w obecnej chwili cecha w odniesieniu do pracy w organizacji, stawiając „x” w odpowiedniej rubryce.

Wybrana cecha	Duże znaczenie					Średnie znaczenie					Małe znaczenie				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Wykształcenie ogólne															
2. Wiedza fachowa															
3. Osobowość, charyzma															
4. Pilność, punktualność, porządek															
5. Uprzejmość, wyrozumiałość															
6. Otwartość, obowiązek informowania															
7. Umiejętność motywacji															
8. Umiejętność słuchania innych															
9. Pewność w zachowaniu															
10. Umiejętność decydowania															
11. Wytwale dążenie do celu															
12. Zdolność przewidywania															
13. Zrównoważenie emocjonalne															
14. Odporność na stresy															
15. Fantazja, kreatywność, oryginalność															
16. Dobra kondycja psychiczna i fizyczna															
17. Zdolność mobilizowania się															
18. Zdolność prowadzenia negocjacji															
19. Podejmowanie ryzyka															
20. Wyznawany światopogląd															
21. Wybrany kierunek studiów															
22. Doświadczenie w pracy															
23. Znajomość języków obcych															
24. Układy, znajomości.															

Informacje o autorce

Doc. dr Hanna Foltyn – Zakład Organizacji i Metod Pracy Kierowniczej, Wydział Zarządzania UW. E-mail: foltyn@mail.wz.uw.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Badania realizowali studenci drugiego roku studiów dziennych Wydziału Zarządzania UW w ramach zajęć Metody i Techniki Kierownicze. Za zaangażowanie w badaniach serdecznie studentom dziękuję.

Bibliografia

- Bloom, H. i R. Calori. 1995. *Zarządzanie europejskie*, Warszawa: Poltext.
- Nosal, C. 1997. *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków: Wydawnictwo PSB.
- Penc, J. 2000. *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Menadżer.
- Robbins, S.P. 1998. *Zachowanie w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Schroeder, J. 2000. *Zarządzanie w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.