

# **Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego**

**Anna Tomaszuk**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2013.04.05

## **Streszczenie**

W artykule wyjaśniono znaczenie pojęcia menedżer w węższym i szerszym ujęciu. Omówiono kluczowe cechy i kompetencje, których w chwili obecnej wymaga się od menedżera. Wskazano na konieczność odniesienia kompetencji menedżerskich do cech psychicznych. Na przykładzie badań własnych zaprezentowano cechy psychiczne, które wskazują menedżerowie branży budowlanej.

## **Słowa kluczowe**

menedżer, sylwetka menedżera, cechy psychiczne menedżera

## **Wstęp**

Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji jest poprawne zarządzanie, wyobraźnia, przedsiębiorczość, elastyczność, umiejętne korzystanie z szans i ich tworzenie dzięki strategicznemu myśleniu i działaniu. Tylko takie postępowanie umożliwi wykreowanie pożądanej przyszłości, rozwój firmy i utrzymanie systemu współpracy ze strukturami jej otoczenia. Realizacją procesu zarządzania zajmują się menedżerowie, których zadaniem jest profesjonalne ustalanie i realizowanie zadań firmy. W warunkach nowej ekonomii pojęcie menedżera wciąż jeszcze nie ma należnego miejsca w teorii organizacji i zarządzania; brakuje również

wyraźnie sprecyzowanych kryteriów definiowania tego zawodu. Określa się zazwyczaj tylko role, cechy i kompetencje menedżera (Penc, 2007).

Za główne cele artykułu przyjęto dokonanie systematyki pojęcia menedżer, określenie pożądaných kompetencji menedżerskich i zaprezentowanie cech psychicznych menedżera na podstawie badań przeprowadzonych w sektorze budownictwa.

## 1. Przegląd literatury

Pojęciu menedżer nadaje się rozmaite znaczenie, rzadko jednocześnie akcentując ich odmienność. Zarówno w mowie potocznej, jak i w literaturze z zakresu zarządzania nazwy menedżer używa się w szerokim znaczeniu. Może nim być każda z osób uznana za zarządzającą organizacją lub jej wyodrębnioną częścią, bez względu na to, jakie miejsce zajmuje w hierarchii organizacyjnej. Zgodnie z tym rozumieniem pojęcia menedżer używa się w odniesieniu do dyrektora, kierownika, zwierzchnika czy przełożonego (Ornatowicz, 2008).

Według guru zarządzania, P. F. Druckera, menedżerami są ci, którzy zarządzają pracą innych i są zwierzchnikami innych. „Na przykład brygadziści, stanowiący swoisty organ nadzorczy są menedżerami, ponieważ zarządzają organizacją lub wyróżnioną w niej jednostką organizacyjną” (Drucker, 1994). W takim ujęciu pojęcie menedżera dotyczy wszystkich, „poczynając od tego stojącego najwyżej, kończąc na majstrze produkcji czy na kierowniku biura (...) majster jest częścią zarządu (...) taka jest definicja menedżera” (Drucker, 1994a).

Takie podejście występuje również w obszarze anglosaskim. Według H. Steinmanna i G. Schreyöggga, menedżerami są wszyscy członkowie organizacji, którzy objęli funkcje przełożonych, od mistrza do prezesa zarządu (Steinmann i Schreyögg, 2001). Zwolennikiem takiego podejścia jest również R.W. Griffin. Według niego z menedżerem należy utożsamiać osobę, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania – zestawu działań skierowanych na ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby organizacji wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, niezależnie od zajmowanej pozycji w organizacji. W trójsczeblowym ujęciu struktury stanowisk kierowniczych należałoby za menedżera uznać również kierownictwo pierwszej linii: brygadzystę, majstra, kierownika biura czy nadzorcę (Griffin, 1996). Także według autorów podręcznika *Kierowanie* menedżer odpowiada za pokierowanie działaniami prowadzącymi

do osiągnięcia celów organizacji. Jest to osoba powołana do zarządzania (świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji), niezależnie od miejsca w strukturze organizacyjnej (Stoner i in., 1998).

Pogląd ten w znacznym stopniu podzielają również polscy autorzy. Według zawartej w *Encyklopedii biznesu* definicji J. Kisielnickiego „menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego; jego rola sprowadza się do osiągnięcia przez zespół założonych celów; cele te są postawione zespołowi z zewnątrz lub też bierze on udział w ich formułowaniu” (Pomykało, 1995). W myśl tej definicji wyznacznikami pełnienia funkcji menedżera jest bycie przełożonym oraz skuteczność działania; nie jest istotne miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej.

Zbieżną definicję pojęcia menedżer podaje także *Leksykon biznesu*: „osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, posiadająca wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają” (Penc, 1997). Według J. Penca, menedżer jest osobą zatrudnioną do zarządzania, sprawowania wszystkich jego funkcji i korzystania ze wszystkich zasobów lub pewnego ich zakresu dla realizacji celów organizacji lub jej części (Penc, 2000). Autor posługuje się trójstopniowym wartościowaniem identyfikując wprost menedżerów szczebla najwyższego (*top management*), średniego (*middle management*) i najniższego (*first-line management, supervisory management*), (Penc, 2001). Z pojęciem menedżera utożsamia on każdą osobę odpowiadającą w firmie za realizację funkcji zarządzania – osobę, która planuje, podejmuje decyzje, organizuje, motywuje ludzi oraz kontroluje wykorzystanie zasobów i osiąganе wyniki (Penc, 2007). Również K. Doktor (1998), E. Karpowicz (2003), J. Szaban (2000) i M. Kostera (1996) z pojęciem menedżera utożsamiają realizację procesów zarządzania na każdym szczeblu. Także T. Listwan z menedżerami utożsamia „wszystkich pracowników, którzy objęli funkcję przełożonych – poczynając od mistrza, kończąc na prezesie (...), którzy są odpowiedzialni za kształtowanie i koordynowanie pracy innych” (Listwan, 1995).

W węższym znaczeniu pojęcie menedżera nie jest odnoszone do wszystkich, a jedynie do określonej grupy zarządzających. Na ogół jest to najwyższy szczebel zarządzania i szczeble średnie. Szczebel niższy jest utożsamiany z pojęciem menedżera w zależności od przyjętej koncepcji wyróżniania szczebli, szczebel najniższy (obejmujący stanowiska utożsamiane z realizacją funkcji nadzorcy czy mistrza) jest pomijany. Podejście to jest charakterystyczne dla A.D. Chandlera Jr. (1997). Podobne stanowisko można znaleźć również w *Leksykonie menedżera* – menedżer średniego szczebla, jest to „osoba, która w strukturze organizacyjnej znajduje się „pomiędzy” ścisłym kierownictwem, a zwykłymi pracownikami” (Šmid, 2000).

Wśród polskich autorów szczebel najniższy nie jest utożsamiany z pojęciem menedżera między innymi przez J. Tudreja i J. Gościńskiego. Tudrej, powołując się na wzorce amerykańskie stwierdza, że kierownictwem w znaczeniu menedżmentu jest dopiero „organizowanie ekonomicznego systemu przedsiębiorstwa i zapewnienie mu zysku przez zarządzanie przedsiębiorstwem jako instytucją i jej powiązaniem zewnętrznymi, przez podejmowanie decyzji ekonomicznych, wykorzystywanie wszystkich środków przedsiębiorstwa i manipulowanie nimi (...) nie jest jeszcze kierownictwem kierowanie pracą, rozumianą jako funkcjonowanie technicznego systemu przedsiębiorstwa, kierowanie operacjami gospodarczymi i administracyjnymi czy też kierowanie pracującym zespołem ludzkim” (Tudrej, 1986; Tudrej, 1998). Także J. Gościński, powołując się na praktyki zachodnie argumentuje, iż „kierowników niższych szczebli, u których przeważają czynności dozoru nad czynnościami zarządzania (...) nazywa się w Polsce także kierownikami, podczas, gdy w krajach zachodnich nie zalicza się ich do kadr kierowniczych, używając określenia *supervisor* zamiast menedżer” (Mała ..., 1974).

Największy, ze względu na kryterium szczebli zarządzania zakres pojęcia menedżer obejmuje tylko członków najwyższego kierownictwa. Takie podejście znaleźć można w *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, gdzie pojęcie *menedżeryzm* zdefiniowane jest jako „system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie kapitalistycznym przez zawodowego kierownika oraz towarzyszącą temu systemowi teorię zarządzania i ideologię” (*Encyklopedia ...*, 1982). W *Nowej encyklopedii powszechnej* pojęcie menedżer zdefiniowano jako „członek naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie organizacją: ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji z otoczeniem” (*Nowa...*, 1996). W myśl tej definicji jedynymi stanowiskami menedżerskimi są prezes, wiceprezes i dyrektor naczelny (Stoner i in., 1998).

Poszukując cech, które powinny charakteryzować menedżerów można stwierdzić, że dobry menedżer powinien odznaczać się inteligencją, wyobraźnią, inicjatywą, umiejętnością podejmowania błyskawicznych (i mądrych) decyzji oraz zdolnością inspirowania podwładnych. Zgodnie z tym poglądem świat można podzielić na przywódców (*leaders*) i naśladowców (*followers*), (Tannenbaum i Schmidt, 2007). Pracownicy o charakterze naśladowców mogą być sojusznikami i znakomitymi realizatorami zarówno codziennych jak i wizjonerskich zadań, ale potrzebują zrozumienia wspólnych celów oraz wiary, że idą dobrą drogą – aby *follower* był efektywny, należy rozwinąć u niego chociaż kilka cech lidera (Płocińska, 2002).

Pojęcia menedżera i przywódcy są odmienne, chociaż ze sobą powiązane. Podobnie jak w przypadku zarządzania i przywództwa jednoznaczne utożsamianie tych pojęć jest błędem (Wasiluk, 2008).

Według L. Lyonsa (2000) można wyróżnić siedem umiejętności, których posiadanie deprecjonuje do bycia przywódcą, a nie tylko menedżerem:

- osobistą refleksyjność pozwalającą na poczucie bieżącej kontroli przy weryfikacji założonych planów oraz ciągłej identyfikacji alternatywnych rozwiązań, co zwiększa pewność i zaufanie do samego siebie;
- umiejętność prowadzenia konstruktywnego dialogu umożliwiającą zmianę zależności podwładny – przełożony na rozmowę równorzędnych partnerów i przyczyniającą się do efektywnego i bezpośredniego współdziałania;
- umiejętność określania i odnajdywania zakresu aktualnie pełnionych ról zarówno przez siebie, jak i w odniesieniu do podwładnych, co również przekłada się na partnerskie stosunki i współpracę;
- umiejętność pozyskiwania poparcia – zwłaszcza w odniesieniu do specjalistów z innych dziedzin, co przekłada się na minimalizowanie ryzyka wynikającego z braku akceptacji określonego działania u współpracowników;
- odwagę w podejmowaniu nowych i ryzykownych działań;
- umiejętność okazywania uznania za dobrze wykonane zadanie;
- umiejętność analizy i weryfikacji dokonanych zmian – ciągłość usprawniania działań.

Profil sylwetki menedżerskiej jest wciąż zmieniany, udoskonalany i modyfikowany. Duże znaczenie mają oczywiście takie czynniki, jak wielkość i struktura zespołu, sposób odpowiedzialności i upoważnienia do podejmowanych decyzji, znaczenie realizowanych zadań w odniesieniu do wyniku organizacji, kultura czy klimat organizacyjny. Stopień ważności poszczególnych umiejętności może więc ulegać zmianie – natomiast szkieletem do wypracowania profilu menedżera i jego ról powinny być następujące umiejętności (Ciesielska, 2007):

- przywództwa – efektywnego zarządzania w sposób zorientowany nie tylko na założone wyniki ale i na ludzi;
- autorytetu – uczciwego i sprawiedliwego postępowania;
- komunikacji – nie tylko przedstawiania swoich poglądów w sposób zrozumiały, ale i słuchania innych oraz znajdowania wspólnego rozwiązania;
- szerokiego i syntetycznego myślenia – spojrzenia zarówno na projekt jak i jego wykonawców (podwładnych) w sposób perspektywiczny;
- rozwiązywania problemów – uczciwej analizy występujących czynników, przewidywania sytuacji i umiejętności znajdowania optymalnych rozwiązań;
- podejmowania decyzji – wyboru i podejmowania słusznych decyzji na podstawie zebranych i dostarczonych informacji.

Te wszystkie (i wiele innych) umiejętności składają się na posiadanie kwalifikacji do działania kompleksowego i globalnego. Warto zauważyć, że większość z nich ma charakter uniwersalny i określana jest jako „miękkie” – niezwiązane bezpośrednio z aspektami funkcjonalnymi i technicznymi. Jednakże nie tylko nabyte umiejętności (rozumiane jako zdolności praktycznego działania oparte na wiedzy i wytrenowane w procesie wielokrotnych powtórzeń) mają wpływ na skuteczność podejmowanych przez kierowników działań. Najbardziej poszukiwane cechy kandydatów na stanowiska menedżerskie to indywidualne zdolności, elementy osobowości i charakteru, sposoby zachowań. Cechy przywódcze – których nie sposób nauczyć się od podstaw – można jedynie doskonalić (Świerżewski, 2006).

Psychologia kierownictwa od dawna próbuje stworzyć listę cech, którymi powinien charakteryzować się idealny menedżer. Już w roku 1950 w literaturze dotyczącej kadr kierowniczych wymieniono ponad dwa tysiące pożądanych cech osobowości. Teoria cech kierowniczych jest jednak teorią zawodną, należy również pamiętać, że wizerunek menedżera opierający się na wzorcowych profilach wymagań jest bardzo wyidealizowany. W literaturze znaleźć można wiele podejść do cech, umiejętności i kompetencji menedżerskich, przy czym warto dokonać rozróżnienia tych pojęć. Według Boyazisa, kompetencje w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje (Whiddett i Hollyforde, 2003). Na potrzeby praktyki należy skupiać się na kluczowych umiejętnościach, które menedżerowie powinni posiadać w zależności od sytuacji (Penc, 2005). Należy jednak zauważyć, że większość badań dotyczy pożądanych cech, kompetencji i umiejętności, a nie stanu faktycznego.

## 2. Metoda badań

Za cel badań przyjęto określenie cech psychicznych charakterystycznych dla menedżerów średniego i wyższego szczebla. Podmiotem badań byli menedżerowie średniego i wyższego szczebla sektora budownictwa zatrudnieni w średnich i dużych firmach budowlanych mających swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Badania skierowano do wszystkich (47) firm, 31 wyraziło zgodę na przeprowadzenie badań.

W przyjętej metodyce badawczej zastosowano technikę badawczą, jaką jest ankieta (między innymi ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dostarczenia do dużej liczby respondentów), (Babbie, 2005; Dyduch, 2011).

W kwestionariuszu wyodrębniono następujące cechy psychiczne: podatność na stres, dużą otwartość na zmiany, kreatywność, prostolinijność, konsekwencję w działaniu, impulsywność, towarzyskość, empatię, altruizm, rozwagę, nadwrażliwość, komunikatywność, ustepliwość, wrażliwość estetyczną, samodyscyplinę, pesymizm, wysoką skłonność do podejmowania ryzyka, ciekawość świata, skromność, obowiązkowość, nadmierny samokrytycyzm, wysokie zaangażowanie w działania, wysoki poziom aktywności życiowej, wysoki poziom zaufania do innych i wytrwałość w dążeniu do celu.

Wskaźnik cech psychicznych uzyskiwano na podstawie autoidentyfikacji (Wociszke, 1986), która dokonywana została przez badanych menedżerów: spośród puli dwudziestu pięciu cech wybrali oni te, które były ich zdaniem kluczowe w charakterystyce własnej osoby.

Kwestionariusz ankietowy był anonimowy, co z założenia sprzyjało bardziej szczerym wypowiedziom respondentów (Sztumski, 2010). Ankieta miała charakter nieparametryczny. Założeniem autorki było przeprowadzenie ankiety w sposób bezpośredni, zdarzało się jednak (na prośbę respondentów), że ankieta była zostawiana i odbierana w umówionym czasie, co pozwoliło:

- zapewnić respondentom większe poczucie prywatności i zapobiec ewentualnym odpowiedziom według oczekiwań ankietera;
- dać respondentowi możliwość wypełnienia ankiety w najdogodniejszym dla niego czasie (respondenci są w znacznym stopniu bardzo ograniczeni czasowo);
- pozwolić respondentowi na zapoznanie się z całą sekwencją pytań zawartą w ankiecie przed jej wypełnieniem i na ewentualne skompletowanie potrzebnych do jej wypełnienia informacji (pytania są zazwyczaj lepiej zrozumiałe podczas czytania niż słuchania).

W związku z tym, iż badanie miało charakter dobrowolny, a branża budowlana charakteryzuje się znaczną mobilnością (w przypadku badanych kierowników objawia się ona zwłaszcza wśród kierownictwa średniego szczebla), często niemożliwe było zastanie pracownika w siedzibie organizacji. Pomimo wielokrotnych prób, ostatecznie badaniu poddano 148 respondentów. Po przeanalizowaniu ankiet, 10 respondentów wykluczono z badania jako niespełniających wymogów stanowiskowych. Próba badawcza liczyła 138 respondentów.

Wyniki ankiet zakodowano na skali porządkowej oraz nominalnej, a uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych dane pierwotne podlegały dalej porządkowaniu, grupowaniu i analizie. Wykorzystano następujące narzędzia statystyczne:

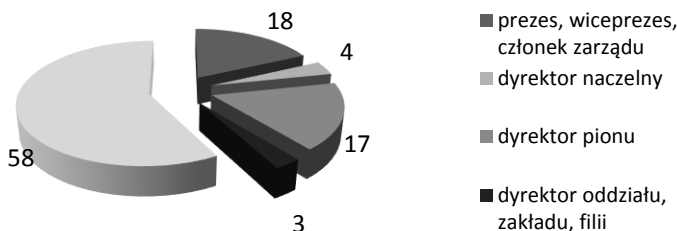
- tabelaryczne formy prezentacji danych (szeregi rozdzielcze punktowe proste i wielodzielcze), które pozwoliły określić, jak poszczególne kategorie są rozłożone w próbie badawczej oraz umożliwiły analizę liczności odpowiadających poszczególnym kategoriom wyznaczanym przez więcej niż jedną zmienną;
- statystyki opisowe ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych miar pozycyjnych (wartość modalna) oraz wskaźników struktury, które pozwoliły określić, jaki jest stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi w odniesieniu do wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Analizy przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA 9.0 PL i arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Przeprowadzone badania kwestionariuszowe pozwoliły zgromadzić obszerny materiał, niezbędny do analizy wytyczonych zjawisk.

### 3. Wyniki badań

Badania przeprowadzono wśród menedżerów średniego i wyższego szczebla. Za menedżerów szczebla wyższego uznano aparat obejmujący nadrzędne stanowiska w administracji centralnej, a w szczególności: prezesów, wiceprezesów, pozostałych członków zarządu, dyrektorów naczelnych i dyrektorów pionu. Za szczebel średni zaś aparat administracyjny wydziałów i służb zakładów przemysłowych i oddziałów korporacji, a w szczególności: dyrektorów oddziałów, dyrektorów zakładów, dyrektorów filii, kierowników oddziałów, kierowników zakładów, kierowników filii, kierowników projektów, kierowników budów i kierowników obiektów.

Uzyskano w ten sposób 54-osobową grupę menedżerów najwyższego i 84-osobową grupę menedżerów średniego szczebla. Strukturę respondentów według zajmowanego stanowiska zobrazowano na rysunku 1.



**Rys. 1.** Struktura respondentów według zajmowanego stanowiska [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



W badaniu zapytano, jak menedżerowie oceniają występowanie wskazanych w kwestionariuszu cech psychicznych w odniesieniu do własnej osoby. Użyto statystyk opisowych (dominanta). Autoreprezentacja (wskazanie, czy dana cecha występuje, czy też nie według opinii badanych w odniesieniu do własnej osoby) poszczególnych cech psychicznych w opinii wszystkich badanych menedżerów została przedstawiona w tabeli 1.

**Tab. 1.** Autoreprezentacja cech psychicznych badanych menedżerów niezależnie od szczebla władzy (na podstawie analizy wskazań dominujących)

Cechy występujące	Cechy niewystępujące
duża otwartość na zmiany	podatność na stres
kreatywność	prostolinijność
konsekwencja w działaniu	impulsywność
towarzyskość	empatia
rozwaga	altruizm
komunikatywność	nadwrażliwość
samodyscyplina	ustępliwość
obowiązkowość	wrażliwość estetyczna
wysokie zaangażowanie w działania	pesymizm
wytrwałość w dążeniu do celu	wysoka skłonność do podejmowania ryzyka
	ciekawość świata
	skromność
	nadmierny samokrytycyzm
	wysoki poziom aktywności życiowej
	wysoki poziom zaufania do innych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W świetle przeprowadzonych badań „statystyczny” menedżer jawi się prawie idealnie. Jest osobą otwartą na zmiany, kreatywną i konsekwentną w działaniu. Jest komunikatywny, rozważny i towarzyski. Charakteryzuje się rozumą w podejmowaniu decyzji, wysokim zaangażowaniem w podejmowane działania i jednoczesną wytrwałością w dążeniu do celu. Nie dotyka go podatność na stres, nie bywa impulsywny i nadwrażliwy. Nie jest pesymistą. Brakuje mu tylko nieco empatii i ciekawości świata.

Występowanie badanych cech w zależności od szczebla władzy zobrazowano w tabeli 2.

**Tab. 2.** Autoreprezentacja cech psychicznych badanych menedżerów w zależności od szczebla władzy

Cecha	Wskazania menedżerów średniego szczebla	Wskazania menedżerów wyższego szczebla
Podatność na stres	nie występuje	nie występuje
Duża otwartość na zmiany	występuje	nie występuje
Kreatywność	występuje	występuje
Prostolinijność	nie występuje	nie występuje
Konsekwencja w działaniu	występuje	występuje
Impulsywność	nie występuje	nie występuje
Towarzystwość	występuje	występuje
Empatia	nie występuje	nie występuje
Altruizm	nie występuje	nie występuje
Rozwaga	występuje	występuje
Nadwrażliwość	nie występuje	nie występuje
Komunikatywność	występuje	występuje
Ustępliwość	nie występuje	nie występuje
Wrażliwość estetyczna	nie występuje	nie występuje
Samodyscyplina	występuje	występuje
Pesymizm	nie występuje	nie występuje
Wysoka skłonność do podejmowania ryzyka	nie występuje	nie występuje
Ciekawość świata	występuje	nie występuje
Skromność	nie występuje	nie występuje
Obowiązkowość	występuje	występuje
Nadmierny samokrytycyzm	nie występuje	nie występuje
Wysokie zaangażowanie w działania	występuje	występuje
Wysoki poziom aktywności życiowej	nie występuje	nie występuje
Wysoki poziom zaufania do innych	nie występuje	nie występuje
Wytrwałość w dążeniu do celu	występuje	występuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki badań, nie można zauważyć większych rozbieżności w postrzeganiu wskazanych cech w zależności od szczebla władzy – jedynie w ocenie menedżerów średniego szczebla częściej pojawiały się duża otwartość na zmiany i ciekawość świata. Jest to o tyle naturalne, że dokonana w trakcie życia autoreprezentacja stanowi aktywnie przetworzone odzwierciedlenie własnej osoby i swoich zachowań (Wojciszke, 1986) i jest pojęciem względnie stałym. Nie można stwierdzić, że wraz ze zmianą zajmowanego stanowiska (czego konsekwencją są między innymi nowe wyzwania i wymagania w odniesieniu do danego pracownika) zmieniają się jego cechy osobowościowe (psychiczne).

## 4. Dyskusja wyników

W zaprezentowanych podejściach zdecydowana większość cech i umiejętności menedżerskich powiela się. Według autorki menedżerowie powinni cechować się przede wszystkim:

- ogólnymi zdolnościami intelektualnymi;
- niską podatnością na stres;
- dużą otwartością na zmiany (Masłyk-Musiał, 2003);
- konsekwencją w działaniu;
- obowiązkowością;
- intuicją;
- ambicją i jednoczesną umiejętnością pracy zespołowej – przesadne ambicje ograniczają zdolność do współdziałania z innymi;
- energią w działaniu;
- empatią;
- wytrwałością w dążeniu do celu;
- pełną znajomością dyscypliny, w której się poruszają.

Formułując listę cech menedżerskich charakterystycznych dla menedżerów branży budowlanej brano pod uwagę:

- dostępne w literaturze wyniki badań dotyczące cech menedżerskich;
- specyfikę branży budowlanej – jak chociażby brak stabilności warunków pracy i działanie w warunkach podwyższonego ryzyka oraz konieczność znacznej mobilności;
- sposób przeprowadzania badań – użycie wskaźnika autoidentyfikacji (samodzielne określenie przez respondenta, czy w jego opinii posiada daną cechę czy też nie) zamiast testów psychologicznych.

Budując profil cech menedżera branży budownictwa należy wskazać na posiadanie przez niego takich cech jak: duża otwartość na zmiany, kreatywność, konsekwencja w działaniu, towarzyskość, rozważa, komunikatywność, samodyscyplina, obowiązkowość, wysokie zaangażowanie w podejmowane działania i wytrwałość w dążeniu do celu; przy jednoczesnym braku występowania cech takich jak: podatność na stres, prostoliniowość, impulsywność, empatia, altruizm, nadwrażliwość, ustepliwość, wrażliwość estetyczna, pesymizm, nadmierna skłonność do podejmowania ryzyka, ciekawość świata, skromność, nadmierny samokrytycyzm, wysoki poziom aktywności życiowej oraz wysoki poziom zaufania do innych.

Według badań przeprowadzonych w ramach programu „Talent Club” (<http://www.eioba.pl>) najlepszych menedżerów powinny wyróżniać: umiejętność

zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne, kreatywność, elastyczność w działaniu i doświadczenie. Natomiast do cech psychicznych, które znajdują w swojej charakterystyce menedżerowie należy zaliczyć: asertywność, sumienność, dyplomację, pasję działania, poczucie humoru, empatię oraz kulturę osobistą. Jednak należy zauważyć, że w literaturze większość badań dotyczy cech, umiejętności i kompetencji jakie powinien posiadać menedżer, a nie cech psychicznych, które charakteryzują danego menedżera. Badaniom najczęściej poddawane jest, jaki powinien być, a nie jaki jest profil sylwetki menedżera. Nie da się jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy profil sylwetki menedżera uzyskany w wyniku przeprowadzonych badań jest zbliżony do ogólnego profilu psychicznego menedżera, czy też jest charakterystyczny dla sektora budowlanego i/lub województwa podlaskiego.

## Podsumowanie

Organizacja to przede wszystkim pracownicy. I to oni, ich zaangażowanie w realizację celów oraz posiadane kompetencje stanowią najwyższy i najcenniejszy kapitał organizacji. W chwili obecnej, w związku z postępującą globalizacją i postępem technologicznym organizacje muszą sobie radzić w chaotycznym i burzliwym środowisku rynkowym (Kubik, 2012). W znacznej mierze jest to uzależnione od kompetencji pracowników organizacji – a w szczególności, od kompetencji kadry menedżerskiej.

Przedmiotem zainteresowań nauk z zakresu zarządzania od wielu lat jest profil sylwetki menedżera – zestaw trwałych cech, którymi powinien charakteryzować się menedżer. Jednak w dalszym ciągu występuje niedobór w zakresie badań dotyczących rzeczywiście posiadanych cech menedżerskich, a w szczególności cech psychicznych, które w pewnym stopniu przekładają się na kompetencje i umiejętności istotne z punktu widzenia zarządzania organizacjami. Znajomość cech psychicznych menedżerów i to, w jaki sposób przekładają się one na kompetencje menedżerskie stanowi więc bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zagadnienie, które powinno zostać poddane wnikliwej analizie.

## Literatura

1. Babbie E. (2005), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

2. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2006), *Teoria i praktyka zarządzania. Wybrane zagadnienia* cz. 2, Difin, Warszawa
3. Chandler A. (1978), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge
4. Ciesielska M. (2007), *Lider poszukiwany. Jak stworzyć model kompetencji pożądanego lidera zespołu*, Personel 7
5. Doktor K. (1998), *Status menedżerów. Kilka tez z literatury przedmiotu*, MBA 5 (35)
6. Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania, Nowoczesność*, Kraków
7. Drucker P.F. (1994a), *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Kraków
8. Dyduch W. (2011), *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa
9. EIOBA, <http://www.eioba.pl>
10. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, (1982), PWE, Warszawa
11. Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
12. Karpowicz E. (2003), *Swoboda kształtowania roli menedżera*, MBA 3 (62)
13. Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
14. Kowalczewski W., Nazarko J. (red.), (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa
15. Kubik K. (2012), *Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 93 (20)
16. Listwan T. (1995), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław
17. Lyons L. (2000), *Management is dead*, People Management 26
18. *Mała encyklopedia ekonomiczna* (1974), PWE, Warszawa
19. Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
20. *Nowa encyklopedia powszechna PWN* (1996), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
21. Ornatowicz U. (2008), *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Wydawnictwo SGH, Warszawa
22. Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa
23. Penc J. (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawnictwo Menedżer, Łódź
24. Penc J. (2001), *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa

25. Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie, Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa
26. Penc J. (2007), *Pojęcie i zadania menedżera*, w: Jędrzych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków
27. Płocińska M. (2002), *Między nami liderami*, Personel 2
28. Pomykało W. (red.), (1995), *Encyklopedia biznesu*, cz. 1, Fundacja Innowacja, Warszawa
29. Šmid W. (2000), *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
30. Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 4 zm., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław
31. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
32. Szaban J. (2000), *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
33. Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice
34. Świerzewski Ł. (2006), *Profil doskonałego menedżera*, Harvard Business Review Polska 5, specjalny dodatek promocyjny
35. Tannenbaum R., Schmidt W. H. (2007), *Jak wybrać styl przywództwa*, Harvard Business Review Polska 4
36. Tudrej J. (1986), *Menedżer*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa
37. Tudrej J. (1998), *Menedżer efektywny*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa
38. Wasiluk A. (red.), (2009), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa
39. Wasiluk A. (2008), *Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym*, w: Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
40. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
41. Wojciszke B. (1986), *Struktura „ja”*, wartości osobiste i zachowania, Ossolineum, Wrocław

# **A profile of manager in light of management theory and the author's research the example the construction sector managers of Podlaskie**

## **Abstract**

This article presents the notion of a manager in a narrow and broad sense. It discusses the key features and competence which are now required of a manager. The need for managerial skills reference to psychological features is indicated. On example of the author's study the psychological features are presented which construction industry managers recognized that they have.

## **Keywords**

manager, manager profile, manager psychological features