Klasyfikacja dziedzinowa wg
JEL: M5, Y5, Y8

Edyta Woźniak[1]

Psychologiczny profil menedżera XXI wieku

The psychological profile of a 21st century manager

Streszczenie: Kluczowym elementem sukcesu przedsiębiorstwa jest sprawne i skuteczne zarządzanie, sprawowane przez menedżerów posiadających odpowiednie kompetencje do realizacji zadań. Menedżerowie są odpowiedzialni za tworzenie sukcesu przedsiębiorstwa ponieważ wszelkie działania przekształcają w rezultaty i zarządzają pracą innych. Należy ich utożsamiać z osobami, których podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania czyli zestawu działań skierowanych na ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby organizacji wykonywanych z zamiarem osiągania celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, niezależnie od zajmowanej pozycji w organizacji. Celem pracy jest wskazanie umiejętności psychologicznych menedżerów przyszłości m.in. zrozumienia podwładnych i ich indywidualnych potrzeb, ambicji, zachowań. Menedżer przyszłości powinien mieć zdolność wczuwania się w stan emocjonalny pracowników. Umiejętnością psychologiczną menedżera jest również zdolność do pobudzania podwładnych do zaangażowania i wysiłku do wykonywania powierzonych zadań. Decydujące znaczenie, wpływające na skuteczność menedżera mają cechy jego osobowości, do których należą: neurotyczność (odpowiedzialna za wrogości, depresji, impulsywności czy nadwrażliwości), otwartość (uczucia, wyobraźnię, działanie, idee i wartości), ugodowość, sumienność i ekstrawersję.

Summary: The key element of the company's success is efficient and effective management carried out by managers with appropriate competences to perform tasks. Managers are responsible for creating the company's success, because all activities transform into results and manage the work of others. They should be identified with people whose main task is to implement the management process, i.e. the set of activities aimed at human, financial. factual and

[1] Mgr, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie, Wydział Zarządzania.

informational resources of organizations made with the intention to achieve organizational goals in an effective and efficient manner, regardless of the position in the organization. The aim of the work is to indicate psychological skills of future managers, among others, understand subordinates and their individual needs, ambitions and behaviors. The future manager should have the ability to empathize with employees. The psychological skill of the manager is also the ability to stimulate subordinates to get involved and perform their tasks. Of crucial importance, affecting the manager's effectiveness, are his personality traits, which include: neuroticism (responsible for hostility, depression, impulsiveness or hypersensitivity), openness (feelings, imagination, action, ideas and values), agreeableness, conscientiousness and extroversion.

Słowa kluczowe: menedżer, menedżer przyszłości, organizacja, kompetencje menedżerskie

1. Wstęp

Każda istniejąca organizacja jest systemem dynamicznym, uporządkowaną jednością, składająca się z części składowych pozostających we wzajemnej interakcji. Główną częścią organizacji są zespoły ludzkie mające wspólny cel, posiadające określone zasoby, którymi posługują się w realizacji celu, działając w zorganizowanych układach, w których są realizowane odpowiednie procesy kierownicze (Penc, 2007). Celem artykułu jest wskazanie umiejętności psychologicznych menedżerów przyszłości m.in. zrozumienia podwładnych i ich indywidualnych potrzeb, ambicji, zachowań. W artykule sformułowano hipotezę: czy umiejętności menedżerskie wskazane w literaturze naukowej mają odzwierciedlenie w praktyce.

Dynamika zmian w sferach życia organizacyjnego jest tak duża, że menedżerowie osobiście muszą kształtować swoje kariery osobiście, co wymaga od nich opanowania umiejętności samodzielnego rozwoju i uczenia się. Zadać należy pytanie: co decyduje o trwałym sukcesie menedżera? Czego oczekują podwładni, jak również, czego oczekują od menedżera jego przełożeni? Czy odpowiedź na to pytanie jest oczywiste?

2. Opis menedżera w literaturze

W ostatnich dziesięciu latach w Polsce przemiany polityczne i gospodarcze spowodowały, że coraz istotniejsze znaczenie ma słowo „menedżer" (Kubik,

2012, s. 23–55). A zatem: kim jest menedżer? Termin pochodzi z języka angielskiego od słowa *manage* – „zarządzać", „kierować". Menedżerami są osoby upoważnione przez właścicieli przedsiębiorstwa do kierowania na bieżąco organizacją i tworzeniem nowej strategii. Według B. Kuca i M. Żemigały w słowie „menedżer" wyczuwa się niepewności i ryzyko mających istotne znaczenie w zarządzaniu firmą (Kuc, Żemigała, 2010, s. 12–16). W dzisiejszych czasach terminu „menedżer" używa się jednak zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak również do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nim, szczególnie w przypadku mniejszych organizacji (Bartkowiak, 2002, s. 59–72). Według Pocztowskiego dość nietrafne jest określanie „menedżera" jako „każdego kierownika, który powierzoną sobie częścią organizacji kieruje w sposób samodzielny, twórczy i efektywny. Menedżerem może być zarówno dyrektor firmy, jak i kierownik wydziału" (Pocztowski, 2002, s. 9–12). Bardzo często można się spotkać z określeniem, że menedżer to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, motywuje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne. Menedżer odpowiada za realizację procesu zarządzania.

Według T. Sztuckiego pojęcie „menedżera" w literaturze przedmiotu jest definiowane na różne sposoby. Niektóre sformułowania definicji menedżera są do siebie podobne, a nawet się powtarzają. Kadra menedżerska to pewnego rodzaju grupa pracowników, która musi łączyć wiedzę profesjonalną z obszaru działalności firmy z umiejętnościami pracy z zespołem pracowników. To od nich zależy, na ile pracownicy będą zaangażowani w swoją pracę i czy w pełni wykorzystają swój potencjał. Błędy popełniane przez menedżerów przekładają się na motywację pracowników i ich efektywność w pracy. Częstość i większe nasilenie powstających błędów powoduje, że ludzie nie chcą z nimi pracować. Natomiast dobry menedżer może znacząco wpływać na jakość funkcjonowania całej firmy. To wpływa na dynamikę współczesnej firmy, kształtując na odpowiednim poziomie cały proces zarządzania.

Przed menedżerem w organizacjach stoją różne zadania, które uzależnione są od zajmowanej pozycji w danej organizacji (Rymarczyk, 2012, s. 87–95). Z definicji wynika, że menedżer to osoba pełniąca funkcje kierownicze w organizacjach (Przytuła, 2007, s. 22–26).

Menedżer potrzebuje odpowiednich kwalifikacji, aby móc prawidłowo wykonywać swoje obowiązki w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie przyszłości będą zarządzać głównie zespołami projektowymi, których kompetencje będą wykraczać poza tradycyjnie ustalone granice kompetencji, a umieszczenie pracowników w centrum projektów będzie po-

budzać ich kreatywność i innowacyjność. Zespoły zadaniowe będą determinowane przez zmiany, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa i na ich podstawie projektowane. Artykuł zwraca uwagę na stojące przed biznesem jutra wykraczają poza dzisiejsze praktyki menedżerskie (Dźwigoł, 2014, s. 73–82). Dlatego menedżerowie XXI w. powinni zrozumieć i zaakceptować zmienność, złożoność i wieloaspektowość, w której płynność i niestabilność są powszednie, a nawet przyjmowane jako oczywistość (Kostera 2008, s. 148–152). Znając wyzwania, które stoją przed menedżerem przyszłości, należy przeanalizować zadania i kompetencje menedżera przedsiębiorczego.

3. Umiejętności psychologiczne menedżerów – badania literaturowe

Przed menedżerem w organizacjach stoją różne zadania, które uzależnione są od zajmowanej pozycji w danej organizacji (Rymarczyk, 2012, s. 87–95). Z definicji wynika, że menedżer to osoba pełniąca funkcje kierownicze w organizacjach. Wyodrębniane są wyodrębnia się szczegółowe cechy menedżera , a są nimi: ,,zmierzanie do dopasowania się do nowej rzeczywistości kulturowej, zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk, branie pod uwagę wyłącznie potwierdzonych informacji, potwierdzanie znanych teorii i funkcjonujących stereotypów" (Khalil, 2016, s. 37–42).

Menedżer potrzebuje odpowiednich kwalifikacji, umiejętności, aby móc prawidłowo wykonywać swoje obowiązki w przedsiębiorstwie. Profil umiejętności menedżera został przedstawiony zarówno w literaturze polskiej jak i anglojęzycznej. Zawiera cechy psychologiczne, wiedzę i umiejętności menedżera. Klasyfikacja cech psychologicznych wymaganych na stanowiskach menedżera prezentuje się następująco: motywowanie, przedsiębiorczość, sprawność intelektualna, inteligencja personalna, sprawność psychofizyczna.

Pierwszą wyróżnioną cechą psychologiczną jest motywacja, która ma na celu skłonić do podejmowania wyzwań i skomplikowanych zadań, gotowość do nieustannego rozwoju, stawianie wymagań sobie i innym, umiejętność analizowania sytuacji i niespotykanych zadań, gotowość do przyjmowania nowych wzorców zarządzania. Kolejną kategorią psychologiczną jest przedsiębiorczość. Elementami jej są: asertywność, poczucie własnej skuteczności i dużej autonomii działania czy niezależność, tendencje do ryzykowania oraz osobowość skłonna do podejmowania nowych wyzwań i stawiania sobie coraz wyższych celów. Następną cechą jest sprawność intelektualna rozumiana jako potencjał intelektualny wspierany przez dwa rodzaje inteligencji takie jak: interpersonalną i interpersonalną. Składnikami pierwszego typu inteligencji są: umiejętność

zrozumienia różnych osób czy zdolność do zjednywania sobie ludzi, jak również uzyskiwanie ich akceptacji na wykonywanie konkretnych zadań, empatia, a także łatwość w nawiązywaniu stosunków społecznych, entuzjazm i zdolność do wpływania na innych przy wykonywaniu zadań. Natomiast inteligencja interpersonalna wpływa na radzenie sobie ze stresem, dokładność, kontemplacyjność, panowanie nad występującymi emocjami. Ostatnią cechą psychologiczną jest sprawność psychofizyczna, w której skład wchodzą: zdolność do wykonywania pracy w różnych miejscach, entuzjazm i dynamika działania. Ostatni element stanowią umiejętności menedżera, które podzielono na trzy grupy: społeczne, koncepcyjne i zadaniowe. Do umiejętności społecznych zalicza się zdolność do przedstawiana przedsiębiorstwa klientom zewnętrznym, łatwość adaptacji w różnych kulturach, jak też komunikowanie się między nimi. Do kolejnej grupy umiejętności menedżera należą koncepcyjne, czyli umiejętność myślenia globalnego, kreatywność, innowacyjność, sprawność diagnozowania i analizowania, umiejętność przewidywania strategii, dostrzeganie zależności występujących między organizacją a otoczeniem. Ostatnią grupę stanowią umiejętności zadaniowe, do których zalicza się zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktów, sprawowanie funkcji lidera z elastycznym podejściem, dopasowanie stylu zarządzania do różnych kultur i predyspozycja do tworzenia i zarządzania grupami zróżnicowanymi kulturowo (Przytuła, 2008, s. 63–67). A.W. Bennett (2014 , s. 71–82) określił pięć najistotniejszych kategorii umiejętności menedżera, które mają decydujący wpływ na wykonywanie pracy. Za podstawę tej klasyfikacji posłużyły wyniki badań przeprowadzonych przez nich wśród 338 menedżerów. Jako pierwszą kategorię umiejętności menedżera wyróżnili wiedzę z zakresu zarządzania, kolejne to doświadczenie zawodowe i motywacja. Badacze zwrócili również uwagę na elastyczność i umiejętności potrzebne do przystosowania się do nowej rzeczywistości. Z kolei S. Black, H. Gregersen, M. Mendenhall (1992, s. 23–87) za najistotniejsze cechy menedżera uznali posiadanie: umiejętności komunikowania się, towarzyskiego stylu życia, skłonności adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości kulturowej oraz kosmopolitycznego podejścia i sposobów negocjacyjnych opartych na działaniach kooperacyjnych. Poszerzyli dotychczasowy profil umiejętności menedżera o: zdolności do zarządzania ludźmi, umiejętności transformacyjne i predyspozycje do komunikacji międzynarodowej, jak również zdolności do posługiwania się językami obcymi. S. Przytuła (2011, s. 12–16) na podstawie przeprowadzonych badań w przedsiębiorstwach wyznaczyła trzy podstawowe elementy kwalifikacyjne menedżera. Pierwszy stanowią cechy psychologiczne, w których ważną rolę odgrywają możliwości intelektualne, chęć nauki, otwartość na różne style zarządzania. Ko-

lejnym elementem jest wiedza, w której kluczowe są takie wskaźniki jak: znajomość prawa danego państwa, umiejętności językowe i wiedza dotycząca zarządzania. Ostatnim elementem są umiejętności, w których za niezbędne uznaje się: łatwość przystosowania się sytuacji i przy podejmowaniu decyzji w pełnieniu ról kierowniczych. Ważna jest również umiejętność rozwiązywania istniejących konfliktów oraz panowanie nad stresem i odpowiedzialność.

Z badań przeprowadzonych przez Organization Resources Counselors (2002, s. 67–87) oraz S. Przytuły (2008, s. 63–67) i Matsushita Corporation (Smile) w Japonii wynika, iż często przy wyborze menedżerów do pracy w swoich oddziałach firma kieruje się akronimem – SMILE (nazwa pochodzi od angielskich inicjałów cech wymaganych u menedżera międzynarodowego: *specialty*, *management ability*, *international flexibility*, *language facility*, *endeavor*). Specjalizacja, czyli posiadanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Kolejna to zdolności zarządzania, które obejmują lidera, menedżera, czyli podejmowanie przez niego decyzji i motywowanie pracowników. Następną cechą jest otwartość, w której zawarta jest chęć do nauki i zdolność przystosowania się do świata. Wyróżniono również zdolności językowe oraz bardzo dobrą znajomość języka kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Ostatnia z nich to starania, w których istotne aspekty to podejmowanie trudnych decyzji i dokonywanie wyborów w sytuacjach kryzysu.

W dostępnej literaturze obcojęzycznej można spotkać się z innymi szczegółowymi umiejętnościami jakimi charakteryzuje się menedżer międzynarodowy. Są to przede wszystkim zdolności do wykonywania pracy w zespołach oraz możliwość adaptacji do nowych środowisk kulturowych. Ważna jest też wrażliwość na różnorodności kulturowe i świadomość własnego tła kulturowego. Dla menedżera istotne jest zrozumienie charakteru zmian zachodzących zarówno w kulturze, jak i w zachowaniu ludzkim. Do jego zadań należy tworzenie wspólnej kultury umożliwiającej współpracę w dążeniu do sukcesu (Capatina, Schin, 2013, s. 59–64) Opracowania naukowe wyznaczające konkretne wymiary kwalifikacyjne dla menedżera międzynarodowego, które obejmują: wrażliwość na różnice kulturowe i świadomość międzynarodową, znajomość języków obcych pomagającą przy adaptacji kulturowej oraz inteligencję menedżerów międzynarodowych.

4. Umiejętności psychologiczne menedżerów – badania własne

Różnorodność czynników wpływających na wskazanie psychologicznych umiejętności menedżerów skutkuje mieszaniem się tematyki z wieloma za-

gadnieniami i problemami z jej pogranicza. W społeczeństwie o tej tematyce mówi się w kontekście kwalifikacji menedżerów na rynku pracy, a głównie aktywizacji zawodowej.

W artykule podjęłam się zadania przyjrzenia się problematyce psychologicznych umiejętności menedżerskich. Przeprowadziłam badanie, które miało odpowiedzieć na podstawowe pytanie: jakie są najistotniejsze, najbardziej pożądane umiejętności menedżerskie w punktu widzenia podwładnych pracowników.

Realizując cel badawczy przeprowadzone zostały badania ankietowe w 2018 r. wskazująca psychologiczne umiejętności menedżerów. Badania te miały charakter ilościowy i przeprowadzone zostały na próbie 45 menedżerów z wykształceniem wyższym. Wszystkie osoby były aktywne zawodowo, 18 stanowili mężczyźni, a 27 kobiety. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w wersji ankiety online z przedsiębiorstwami usługowo-handlowymi. Staż pracy respondentów to od 5 do 10 lat.

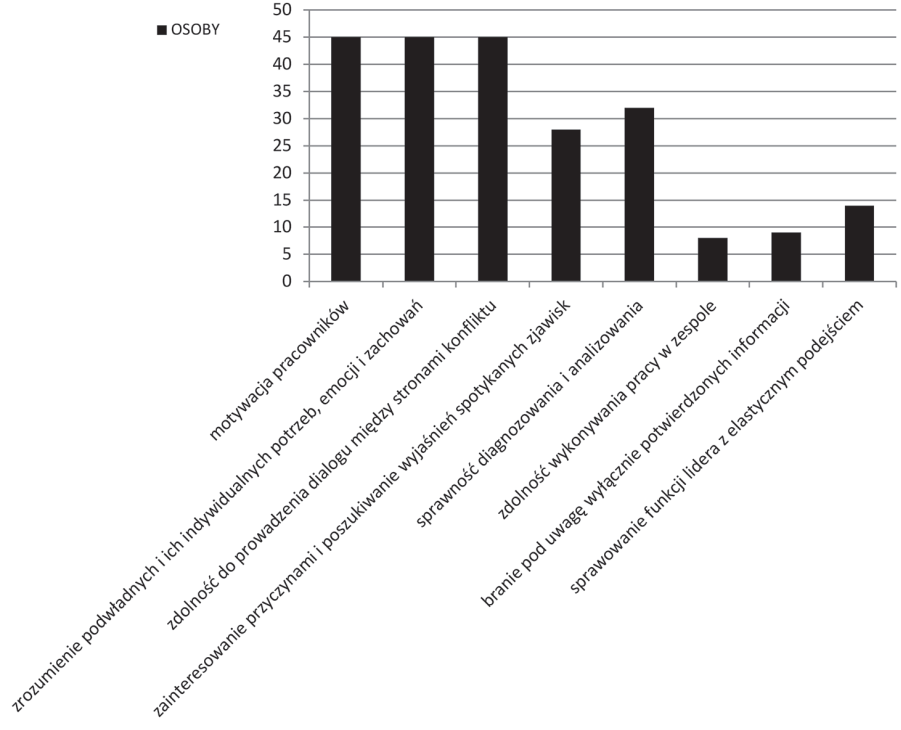
Ostatecznie, zostały zidentyfikowane następujące psychologiczne umiejętności menedżera:

a) zrozumienie podwładnych i ich indywidualnych potrzeb, emocji i zachowań,
b) motywowanie pracowników,
c) umiejętność komunikowania się,
d) towarzyski styl życia,
e) zdolność wykonywania pracy w zespole,
f) zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktu,
g) zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk,
h) branie pod uwagę wyłącznie potwierdzonych informacji,
i) przedsiębiorczość,
j) sprawność intelektualna,
k) inteligencja personalna,
l) sprawność psychofizyczna,
m) umiejętność myślenia globalnego,
n) kreatywność,
o) innowacyjność,
p) sprawność diagnozowania i analizowania,
q) umiejętność przewidywania strategii,
r) sprawowanie funkcji lidera z elastycznym podejściem.

Podczas badania poproszono o wskazanie 5 z 18 najważniejszych umiejętności menedżerskich i ich oceną w skali od 1 do 3, gdzie jeden oznacza istotną umiejętność menedżerską, dwa – ważną, natomiast trzy – bardzo ważną umiejętność menedżera, wpływającą na efekty pracy w przedsiębiorstwie z punktu widzenia pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań zostały przedstawione na wykresie rysunku 2.

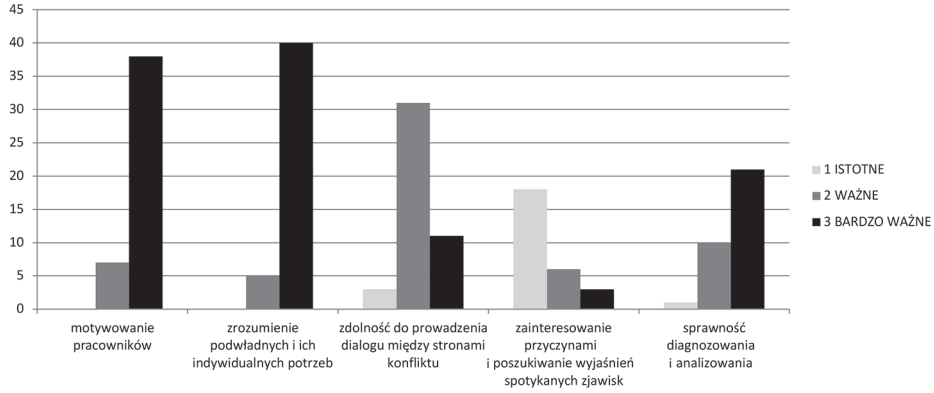
Z przeprowadzonych badań wynika, iż pracownicy wskazali 8 umiejętności menedżerskich takich jak: zrozumienie podwładnych i ich indywidualnych potrzeb, emocji i zachowań, zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktu, zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk, sprawność diagnozowania i analizowania, zdolność wykonywania pracy w zespole, motywowanie pracowników, branie pod uwagę wyłącznie potwierdzonych informacji, sprawowanie funkcji lidera z elastycznym podejściem.

Rysunek 1. Wyróżnione cechy respondentów współczesnego menedżera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 2. Ocena ważności posiadanych umiejętności menedżerskich według respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W prezentowanych umiejętnościach, które mogłyby mieć wpływ na efekty pracy największe znaczenie mają: motywacja pracowników, zrozumienie podwładnych i ich indywidualnych potrzeb, emocji i zachowań, zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktu, zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk, sprawność diagnozowania i analizowania. Wyniki przeprowadzonych badań zostały przedstawione na rysunku 1.

5. Wnioski

Przegląd literatury wskazał szereg różnych psychologicznych umiejętności menedżerskich, jednakże przeprowadzone badania pokazują, iż 10 wymienionych umiejętności menedżerskich z punktu widzenia pracownika nie ma większego znaczenia.

Według pracowników najważniejszymi psychologicznymi cechami współczesnego menedżera są: zrozumienie podwładnych i ich indywidualnych potrzeb, emocji i zachowań, zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktu, zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk, sprawność diagnozowania i analizowania, zdolność wykonywania pracy w zespole, motywowanie pracowników, branie pod uwagę wyłącznie potwierdzonych informacji, sprawowanie funkcji lidera z elastycznym podejściem.

Respondenci wskazali na trzystopniowej skali, iż bardzo ważnymi cechami jest motywacja pracowników i zrozumienie pracowników. 31 ankietowanych

osób stwierdziło, że ważną cechą menedżera jest zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktu. Z oceny badań ankietowanych wynika, że istotne w pracy menedżera jest sprawność diagnozowania i analizowania, zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk jak również zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktu.

Bibliografia

Black S., Gregerson H.B., Mendenhall M.E., *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*, Jossey-Bass, 1992

Capatina A., Schin G, *Minding the Cultural Gaps between Different Countries A Real Challenge for the International Manager,* „Review of International Comparative Management" 2013, Vol. 14 (5).

Dźwigoł H., *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2014, z. 70.

Khalil S., *Ewolucja podejścia do kwalifikacji menedżera międzynarodowego w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, http://dx.doi.org/10.18778/8088-492-2.06, 2016.

Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Kuc B.R., Żemigała M., *Menedżer nowych czasów, Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, HELION, Gliwice 2010.

Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska SA, Kraków 2007.

Przytuła S., *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Przytuła S., *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Plecet, Warszawa 2000

Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.