Henryk JANUSZEK

ROLA SPOŁECZNO-ZAWODOWA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

Wprowadzenie

Menedżer w ujęciu encyklopedycznym to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działania[1]. Termin wywodzi się z języka angielskiego od słowa *menage* – „zarządzać", „kierować" i jest związany z wytworzeniem się tzw. kapitalizmu menedżerskiego, który charakteryzuje się powstaniem spółek anonimowego kapitału i oddzieleniem w związku z tym funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania działalnością przedsiębiorstwa. Menedżerami przyjęło się nazywać osoby upełnomocnione przez właścicieli przedsiębiorstwa do kierowania na bieżąco jego działalnością. Potocznie terminu „menedżer" używa się jednak zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak również do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nim[2]. Ma to często miejsce szczególnie w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych.

W każdej sytuacji podstawowym celem menedżera jest utrzymanie rozwoju przedsiębiorstwa, dzięki któremu osiąga zadowolenie, sukces zawodowy i prestiż społeczny[3]. Dlatego też menedżerowie preferują przede wszystkim wzrost gospodarczy przedsiębiorstwa.

Współczesny menedżer z reguły rozpoczyna swoją karierę zawodową od zajmowania średnich stanowisk kierowniczych w firmie, nieprzerwanie uzupełniając i doskonaląc swoją wiedzę z zakresu prawa, ekonomii, organizacji, psychologii

---

[1] Zob. *Encyklopedia biznesu*, red. W. Pomykało, Warszawa 1995, s. 53.

[2] Według Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce do grona menedżerów zalicza się osoby sprawujące funkcje zarządcze w firmie, ale nieposiadające więcej jak 10% udziału własnościowego. Jeżeli ktoś posiada więcej, zaliczany jest do grona właścicieli (biznesmenów), a nie menedżerów. Zdaniem wielu przedstawicieli polskiego biznesu podział ten jest sztuczny. Zob. T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993, s. 16.

[3] Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997; E. Pietkiewicz, *Nowoczesny menedżer*, Warszawa 1996; P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994; Cz.S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy. Decyzje. Strategie*, Wrocław 1993; C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994.

oraz socjologii. Aby bowiem być dobrym menedżerem, sprawnie kierującym firmą, trzeba posiąść zdolność pozyskiwania ludzi do współpracy[4] oraz umiejętność sprzedawania towaru bądź usługi na coraz bardziej konkurencyjnym rynku[5]. Dlatego o sprawności menedżera oprócz predyspozycji wrodzonych[6] decydują wykształcenie, stałe doskonalenie kwalifikacji, umiejętność współpracy z ludźmi, duży stopień operatywności, odwaga i rozsądek w uruchamianiu działań innowacyjnych, umiejętność planowania i podejmowania decyzji oraz wysoki stopień realizacji założonych celów.

Podstawowa umiejętność menedżera sprowadza się więc do powiązania ze sobą działalności profesjonalnej i społecznej[7]. Aspekt profesjonalny łączy się z wysokimi kwalifikacjami, jakich wymaga się od tej grupy ludzi, z ich pogłębianiem i nieustannym doskonaleniem. Profesjonalizm menedżera oznacza, że posiada on perspektywiczną wizję rozwoju firmy, dzięki której może precyzyjnie określić cele przedsiębiorstwa, organizować pracę zespołów, zapewnić odpowiednie bodźce do działania oraz dbać o wysokie kwalifikacje podległych mu pracowników[8]. Natomiast aspekt społeczny pracy menedżera łączy się ze społeczną rolą tej grupy ludzi w praktyce, z ich poszukiwaniem i starannym doborem na te stanowiska, z posiadanymi cechami znaczenia, wpływów, władzy i przywilejów.

1. Typy menedżerów

Menedżerowie występują w najrozmaitszych organizacjach, stąd też jest wiele typów menedżerów. Kryterium zróżnicowania może być: szczebel i obszar organizacji. Rysunek 1 pokazuje sposób wyróżniania typów menedżerów w zależności od szczebla i obszaru zarządzania.

1.1. Zróżnicowanie menedżerów według szczebla zarządzania

Menedżerów w zależności od szczebla zarządzania w organizacji dzieli się na: najwyższych, średnich oraz pierwszej linii[9].

---

[4] Zob. H. Januszek, J. Sikora, *Socjotechnika zarządzania*, Bydgoszcz 1995; G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1997; A. Szkołut, *Charyzmatyczny menedżer*, „Manager" 1997, nr 7/8.

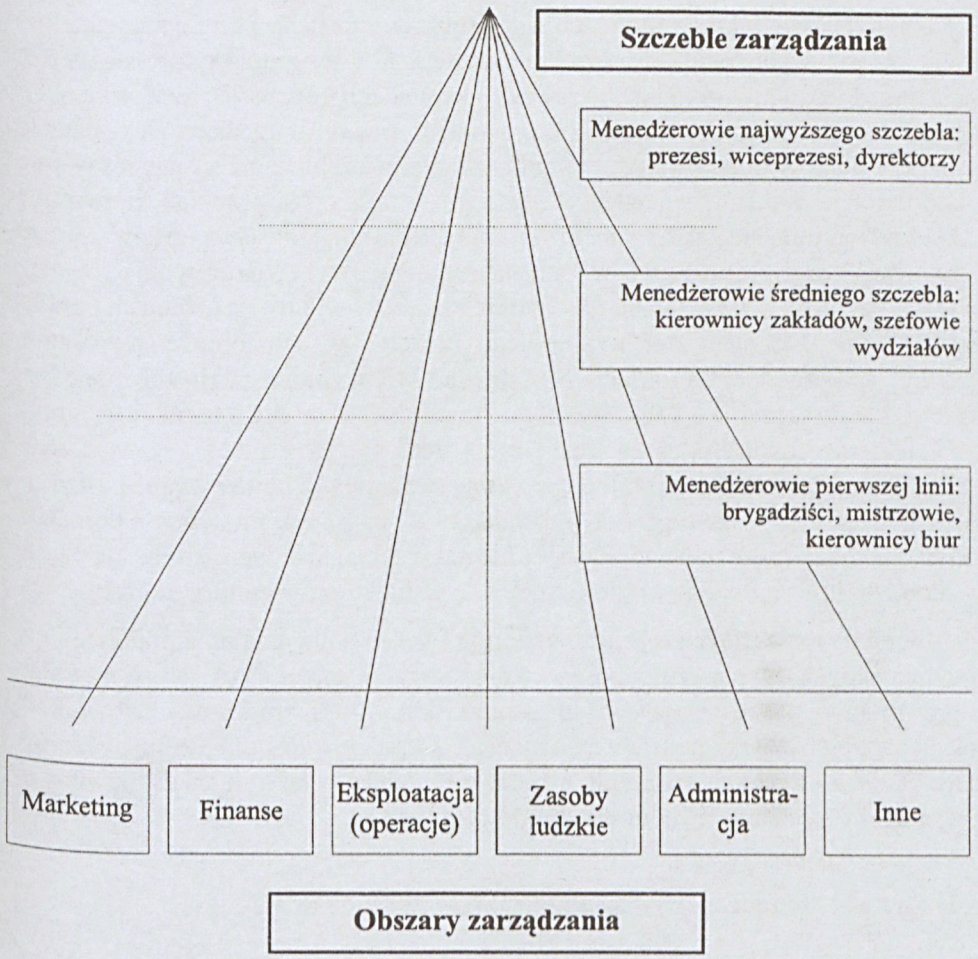
[5] Zob. G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Warszawa 1996, s. 229.

[6] Według M. Armstronga: „Menedżerem trzeba się urodzić, wyszkolić go się nie da". Por. M. Armstrong, op. cit., s. 18.

[7] Zob. P.F. Drucker, op.cit., s. 57.

[8] Por. Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa 1995, s. 12-16.

[9] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 46-47.



Rys. 1. Typy menedżerów według szczebla i obszaru zarządzania
Źródło: R.W. Griffin, op. cit., s. 45

Menedżerowie najwyższego szczebla stanowią względnie niewielką grupę kadry kierowniczej, kontrolującej organizację. Posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa i dyrektora naczelnego. Menedżerowie tego szczebla wyznaczają cele organizacji, jej ogólną strategię, a także politykę operacyjną. Reprezentują również oficjalnie organizację w kontaktach zewnętrznych, m.in. z urzędnikami państwowymi czy dyrektorami innych organizacji. Praca menedżerów najwyższego szczebla jest na ogół złożona i zróżnicowana. Podejmują oni decyzje dotyczące takich działań, jak zakup innych firm, inwestycje badawczo-rozwojowe, wchodzenie na określone rynki lub wycofywanie się z nich, a także budowa nowych zakładów i budynków biurowych. Często pracują dłużej niż zwykły pracownik, spędzają też znaczną część swego czasu na spotkaniach i rozmowach telefonicznych.

Menedżerowie średniego szczebla stanowią najliczniejszą grupę menedżerów w większości organizacji. Powszechnie występują w tej grupie tytuły służbowe, takie jak: kierownik zakładu, kierownik eksploatacji (operacji), szef wydziału. Menedżerowie średniego szczebla odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla. Na przykład kierownicy zakładów zajmują się zarządzaniem zapasami, kontrolą jakości, awariami sprzętu i mniejszej wagi problemami ze związkami zawodowymi. Koordynują również pracę służb dozoru w zakładzie. W ostatnich latach w wielu organizacjach ograniczono liczebność menedżerów średniego szczebla w celu obniżenia kosztów i pozbycia się zbędnej biurokracji. Na przykład Mobil zmniejszył liczbę menedżerów średniego szczebla o 17%, a w E.I du Pont de Nemours & Co redukcje sięgnęły 15%. Menedżerowie średniego szczebla są jednak potrzebni po to, by łączyć wyższe i niższe szczeble organizacji i realizować strategie przygotowywane na szczycie. Chociaż więc wiele organizacji uznało, że tak naprawdę może sobie poradzić, mając mniejszą kadrę menedżerów średniego szczebla, to ci kierownicy, którzy się w nich ostali, odgrywają bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji.

Menedżerowie pierwszej linii nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Przeważnie noszą tytuły brygadzisty, mistrza lub kierownika biura. Stanowiska te są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych z personelu wykonawczego. W przeciwieństwie do menedżerów najwyższego i średniego szczebla menedżerowie pierwszej linii spędzają większą część czasu na nadzorowaniu pracy podwładnych.

1.2. Podział menedżerów według obszarów zarządzania

Niezależnie od szczebla, menedżerowie mogą pracować w różnych obszarach organizacji. W każdej firmie mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za marketing, finanse, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny.

Menedżerowie marketingu pracują w dziedzinach związanych z marketingowym pozyskiwaniem konsumentów i klientów dla nabycia produktów i usług organizacji. Praca ich obejmuje rozwój nowych wyrobów, promocję i dystrybucję. Biorąc pod uwagę rolę marketingu w gospodarce rynkowej, trzeba stwierdzić, że dopracowanie się dobrych menedżerów w tej sferze może mieć decydujące znaczenie dla rozwoju i sukcesu firmy.

Menedżerowie finansów zajmują się głównie zasobami finansowymi organizacji. Odpowiadają za takie działania, jak rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje. W niektórych typach działalności, np. w bankowości i ubezpieczeniach, menedżerowie finansów występują szczególnie licznie.

Menedżerowie eksploatacji (operacji) zajmują się konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi organizacji oraz zarządzaniem tymi systemami.

Typowy zakres ich obowiązków obejmuje kontrolę produkcji, zapasów, kontrolę jakości, projekt zakładu, wybór miejsca produkcji.

Menedżerowie zasobów ludzkich najczęściej pełnią funkcję kierownika działu kadr, są odpowiedzialni za zatrudnienie i rozwój pracowników. Na ogół zajmują się planowaniem zasobów ludzkich, rekrutacją i doborem pracowników, szkoleniem i rozwojem kadr, projektowaniem systemów wynagrodzeń i premii, formułowaniem systemów oceny wyników oraz zwalnianiem pracowników osiągających słabe wyniki i nastręczających problemy.

Menedżerowie administracyjni, nazywani też menedżerami ogólnymi, nie są związani z jakąś określoną specjalnością kierowniczą. Przykładem menedżera administracyjnego stanowiska kierowniczego jest funkcja administratora szpitala lub kliniki. Menedżerowie administracyjni (ogólni) są wszechstronni i dysponują podstawową znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania, ale nie mają specjalistycznego wykształcenia w żadnej konkretnej dziedzinie.

Inne typy menedżerów. W wielu organizacjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze, niedające się zakwalifikować do którejś z opisanych grup. Przykładowo menedżerowie do spraw public relations zajmują się kontaktami z opinią publiczną i środkami masowego przekazu, a ich zadaniem jest ochrona i poprawa publicznego wizerunku organizacji. Menedżerowie do spraw badań i rozwoju koordynują działania naukowców i inżynierów pracujących nad projektami badawczymi. W wielu organizacjach wykorzystywani są także rozmaici konsultanci, którzy służą wyspecjalizowanym doradztwem kierownikom operacyjnym. Liczebność, charakter i znaczenie tych wyspecjalizowanych menedżerów są w poszczególnych organizacjach bardzo różne. Można jednak oczekiwać, że ich liczba i znaczenie będzie się zwiększać wraz ze wzrostem rozmiarów i złożoności współczesnych organizacji.

2. Role i umiejętności menedżera

Wszyscy menedżerowie, niezależnie od specjalności i szczebla, odgrywają pewne role. Koncepcja roli społecznej jest podobna do roli odgrywanej przez aktora w przedstawieniu teatralnym. Ktoś coś robi, zaspokaja pewne potrzeby w organizacji i ponosi jakąś odpowiedzialność. Wiele interesujących spostrzeżeń na temat charakteru ról menedżerów przedstawił Henry Mintzberg[10]. Obserwując codzienną działalność grupy dyrektorów naczelnych, śledząc każdy ich krok i odnotowując wszystkie ich czynności, doszedł do wniosku, że menedżerowie odgrywają dziesięć głównych ról, które można zaliczyć do trzech podstawowych kategorii: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej (zob. tab. 1).

[10] Zob. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, Warszawa 1995, s. 528-530.

Tabela 1

Podstawowe role menedżerów

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	reprezentant	udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu
	przywódca	zachęcanie pracowników do zwiększenia wydajności
	łącznik	koordynacja działań dwóch grup projektowych
Informacyjna	obserwator	śledzenie sprawozdań branżowych w celu nadążania za rozwojem wydarzeń
	propagator	wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	rzecznik	wygłaszanie przemówienia omawiającego plany wzrostu
Decyzyjna	przedsiębiorca	opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	przeciwdziałający zakłóceniom	rozwiązywanie konfliktu między podwładnymi
	dysponent zasobów	dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	negocjator	negocjowanie porozumienia z kluczowym dostawcą lub związkiem zawodowym

Źródło: R.W. Griffin, op. cit., s. 53.

Role interpersonalne oznaczają, że menedżer często występuje jako *reprezentant* firmy podejmujący gości, uczestniczy w uroczystościach itp. Są to na ogół działania bardziej ceremonialne i symboliczne niż merytoryczne. Menedżer często występuje również jako *przywódca* – angażując, szkoląc i motywując pracowników. Rolę przywódczą odgrywa menedżer, który formalnie lub nieformalnie pokazuje podwładnym, jak pracować, a w szczególności jak osiągnąć odpowiednie wyniki. Menedżerowie wypełniają też rolę *łącznika*. Często muszą bowiem koordynować lub inicjować więzi międzyludzkie, międzygrupowe albo międzyorganizacyjne.

Role informacyjne wynikają w sposób naturalny z opisanych wyżej ról interpersonalnych. Proces wykonywania tych ról daje menedżerowi strategiczną pozycję z punktu widzenia gromadzenia i upowszechniania informacji. Pierwszą z ról informacyjnych jest rola *obserwatora*, który aktywnie poszukuje wartościowych informacji. Menedżer rozmawia z podwładnymi, zbiera informacje napływające spontanicznie, stara się być możliwie najlepiej poinformowanym. Menedżer jest także *propagatorem*, przekazującym odpowiednie informacje innym. Jeśli obie

role ująć łącznie, to menedżer jawi się jako ważne ogniwo w łańcuchu komunikacji interpersonalnej wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Trzecia rola informacyjna koncentruje się na komunikacji zewnętrznej. Funkcją *rzecznika* jest formalne przekazywanie informacji ludziom spoza jednostki czy spoza organizacji. Menedżer reprezentuje również organizację wobec jej otoczenia. Mimo podobieństwa ról reprezentanta i rzecznika jest między nimi istotna różnica. Gdy menedżer występuje w roli reprezentacyjnej, jest jakby symbolem organizacji, natomiast w roli rzecznika menedżer jest przekaźnikiem informacji innym.

Role decyzyjne powstają zazwyczaj na bazie ról informacyjnych. Informacja uzyskana przez menedżera w toku wykonywania ról informacyjnych ma bowiem istotny wpływ na podejmowane przez niego decyzje.

Najczęściej wskazuje się kilka ról decyzyjnych menedżera[11]. Po pierwsze menedżer odgrywa rolę *przedsiębiorcy*, dobrowolnego inicjatora zmian. Po drugie rola decyzyjna jest wykonywana nie przez samego menedżera, lecz przez inną jednostkę lub grupę. Menedżer odgrywa jedynie rolę *przeciwdziałającego zakłóceniom w funkcjonowaniu firmy*, zajmując się takimi sprawami, jak strajki, naruszenia praw autorskich, niedobory energii itp. Trzecia rola decyzyjna to rola dysponenta zasobów. Jako *dysponent zasobów* menedżer decyduje o sposobie dystrybucji zasobów oraz określa, kto będzie jego najbliższym współpracownikiem. Na przykład menedżer rozdziela środki w budżecie operacyjnym jednostki pomiędzy członków i projekty danej jednostki. Czwartą rolą decyzyjną jest rola *negocjatora*. W tej roli menedżer prowadzi negocjacje z innymi grupami lub organizacjami jako przedstawiciel przedsiębiorstwa. Na przykład menedżer może negocjować umowę ze związkami zawodowymi, umowę z konsultantem albo długofalową umowę regulującą stosunki z dostawcą. Negocjacje mogą również ograniczać się do ram samej organizacji. Menedżer może np. działać jako mediator w sporze pomiędzy dwoma podwładnymi lub negocjować z innym wydziałem dodatkowe wsparcie z jego strony.

Inne spojrzenie na role współczesnego menedżera demonstruje J. Penc (zob. rys. 2). Według niego złożoność przedstawionych ról współczesnego menedżera w każdej firmie określa pewien układ danych, do których należą[12]:

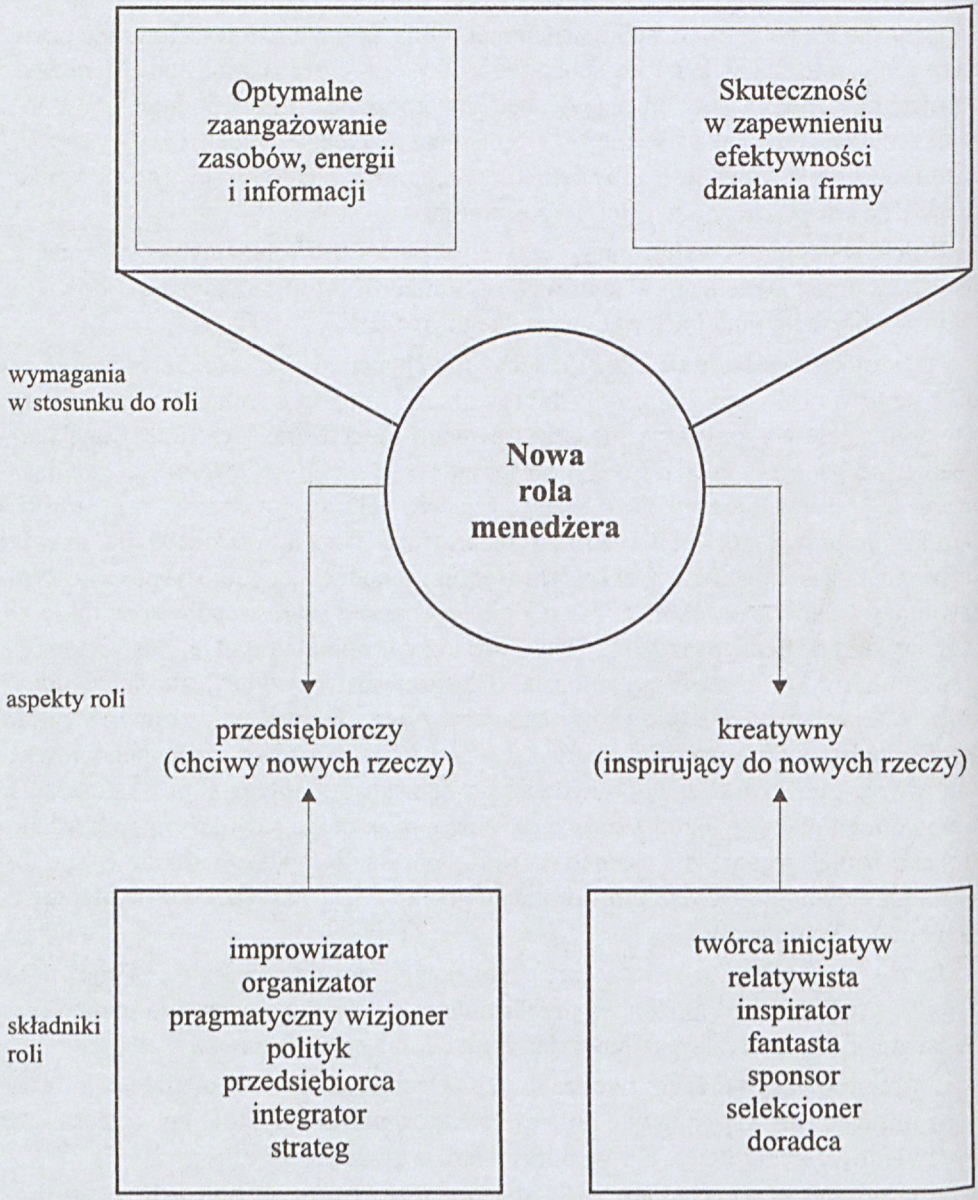
– **potencjał menedżera**: wiedza, wykształcenie, zdolności, inteligencja, intuicja, umiejętność współpracy z ludźmi, talent organizacyjny, tolerancja, poczucie sprawiedliwości, umiejętność wyboru, wiara we własne siły itp.,

– **potencjał podwładnych**: kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie, aspiracje, przekonania, stopień identyfikacji z celami firmy, zaufanie do kierownictwa, motywacja itp.,

---

[11] Zob. R. Griffin, op. cit., s. 140-155.

[12] Zob. J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997, s. 64.



Rys. 2. Składniki nowej roli menedżera – orientacja ogólna
Źródło: J. Penc, op. cit., s. 63

– **charakter sytuacji**: położenie, w którym menedżer musi działać,
– **reguły gry i techniki współpracy**: formalne i nieformalne,
– **oczekiwanie wobec kierownika**: ze strony podwładnych oraz przełożonych.

Uwzględniając wszystkie powyższe aspekty nowoczesnego zarządzania, opartego na demokracji i współdziałaniu, otwartej i pełnej komunikacji, swobodnej dyskusji oraz wspólnym ustalaniu celów i sposobów ich realizacji, twórczej i inspirującej energii, pomysłowości, wyobraźni, a nawet eksperymentowaniu – współczesny menedżer sprawia, że wszyscy członkowie organizacji podążają w jednym kierunku i osiągają najlepsze wyniki, które składają się na sukces całej firmy.

W świetle dotychczasowych rozważań interesujące zagadnienie wyraża się więc w pytaniu: czy i na ile omówione aspekty roli współczesnego menedżera uwzględniane są praktycznie w ofertach pracy formułowanych dla menedżerów oraz jakie cechy charakteryzują polskich menedżerów lat dziewięćdziesiątych.

3. Oferta pracy dla menedżerów

Po przełomie roku 1989 pojawiło się zapotrzebowanie na nową jakość zarządzania przedsiębiorstwem, działającym w warunkach wolnego rynku. W Polsce działa obecnie ponad 100 tys. spółek prawa handlowego. Potrzebują one co najmniej 200-300 tys. dobrze przygotowanych menedżerów, którzy pokierowaliby firmą z korzyścią dla akcjonariuszy czy udziałowców.

Jednak nie wszyscy właściciele prywatnych firm dostrzegają potrzebę zatrudnienia menedżerów. W małych, średnich, a czasem nawet w dużych firmach występuje łączenie funkcji właściciela i menedżera. Tymczasem branie na siebie zbyt wielu obowiązków może grozić kryzysem zarządzania i wyhamowaniem rozwoju gospodarczego. Niechęć do delegowania uprawnień w dół, jak zauważył P.F. Drucker, to choroba gnębiąca firmy na całym świecie[13]. W tym kontekście uzasadnione jest pytanie, jak kształtuje się oferta pracy dla menedżerów w Polsce.

Analizy ofert pracy dla menedżerów, zamieszczanych w 1996 r. w dwóch ogólnopolskich dziennikach: „Gazecie Wyborczej" i „Rzeczpospolitej", oraz tygodniku „Cash", dokonał, na zlecenie „Businessman Magazine", Neumann Management Institute[14]. Jej przedmiotem były ogłoszenia wymiarowe, wyeksponowane w ramkach, zawierające oferty pracy dla menedżerów. Zróżnicowanie typów menedżerów poszukiwanych przez firmy prezentuje tabela 2.

[13] Zob. J. Trepkowska, J. Krajewski, *Marszałkowie potrzebują oficerów*, „Businessman" 1997, nr 9.

[14] Zob. *Badania Neumann Management Institute*, „Businessman Magazine" 1996, nr 6.

Tabela 2

Oferty pracy dla menedżerów

Stanowisko	Oferty pracy (%)
Dyrektorzy naczelni i prezesi	16
Menedżerowie funkcjonalni	78
Szefowie projektów	3
Brak danych	3

Źródło: *Badania Neumann Management Institute*, s. 67.

W świetle danych tabeli 2 daje się zauważyć duże zróżnicowanie zapotrzebowania na różne typy menedżerów, od najniższych, po kluczowych, zajmujących pozycje dyrektorskie. Kandydatów na najniższe stanowiska menedżerskie szuka się zwykle we własnym zakresie, bez pomocy wyspecjalizowanych firm. Firmy takie są jednak niezastąpione, gdy zachodzi potrzeba znalezienia właściwych kandydatów na menedżerów średniego i wyższego szczebla, gdy sprawdzenia wymaganych kwalifikacji muszą dokonać fachowcy. Stąd agencje doradztwa personalnego są nadawcami ponad 30% ogłoszeń. One też dokonują selekcji kandydatów i rekomendują klientom najlepszych.

Najbardziej poszukiwani są menedżerowie funkcjonalni, którzy stanowią 78% ogółu propozycji dla menedżerów. Oferty pracy dla menedżerów w pionach funkcjonalnych prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Oferty pracy dla menedżerów w pionach funkcjonalnych

Stanowisko	Oferty pracy (%)
Sprzedaż	34
Marketing	13
Produkcja	15
Finanse/księgowość	18
Inne	20

Źródło: *Badania Neumann Management Institute*, s. 67.

Prawie połowa firma szuka dziś menedżerów handlowych, tzw. repów, którzy byliby w stanie stopniowo rozwijać jej sieć wpływów na cały kraj. Z tego też

powodu są oni wraz z *sales manager* najbardziej poszukiwanym typem menedżerów funkcjonalnych.

Drugim poszukiwanym w ofertach prasowych typem menedżerów są dyrektorzy naczelni i prezesi. Stanowią oni 16% ogółu ofert prasowych kierowanych do kandydatów na stanowisko menedżera. Nie jest to mało, jeśli zważyć, że zwykle kadra najwyższego stopnia rekrutowana jest nie za pomocą ogłoszeń, lecz w drodze bezpośrednich kontaktów łowców głów oraz wymiany informacji samych zainteresowanych przy okazji najrozmaitszych spotkań, kursów, szkoleń, seminariów, targów itp.

Menedżerów najwyższego szczebla, np. dyrektorów, za pomocą mediów szukają przede wszystkim przedsiębiorstwa państwowe, jednostki budżetowe, urzędy centralne, przedsiębiorstwa komunalne itp. Wyłanianie najlepszych kandydatów następuje zwykle drogą konkursów. Przy czym ogłoszeniodawcy czynią to z reguły samodzielnie, bez pomocy pośredników. Inaczej postępują firmy zagraniczne, które chcąc zwerbować dyrektora generalnego lub dyrektora zarządzającego, zlecają odpowiednie działania wybranej agencji. Należy zaznaczyć, że 66% ogłoszeń dotyczących pracy zamieszczają bezpośrednio sami pracodawcy, zaś 34% – agencje pośredniczące.

Kandydatów do pracy na stanowiska menedżerskie poszukują zarówno firmy polskie, jak i zagraniczne (zob. tab. 4).

Tabela 4

Firmy poszukujące menedżerów

Firmy	Procentowy udział w poszukiwaniu menedżerów na rynku polskim
Firmy polskie	28
Firmy zagraniczne	65
Brak danych	7

Źródło: *Badania Neumann Management Institute*, s. 68.

Najaktywniejszymi pracodawcami w Polsce w ostatnich latach są firmy zagraniczne. Od pewnego czasu rośnie jednak liczba polskich przedsiębiorstw, które ogłoszenia prasowe postrzegają jako skuteczne narzędzie marketingu pracy, pozwalające na pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej. Generalnie jednak można stwierdzić, że droga kariery zawodowej polskiego menedżera prowadzi po szczeblach wewnątrzorganizacyjnych.

4. Polski menedżer lat dziewięćdziesiątych

Współczesny portret polskiego menedżera można sporządzić na podstawie wyników stosunkowo częstych i szerokich badań empirycznych przeprowadzanych w latach 1990-1997[15].

Porównując menedżerów z resztą społeczeństwa, można stwierdzić ogólnie, że: „menedżerowie należą w większości do elitarnej grupy «lisów», stosujących strategię ucieczki do przodu i traktujących kłopoty jako wyzwania. Ogół zaś Polaków zdominowany jest przez «jeży», przyjmujących postawę obronną, przygniecionych ciężarem zagrożeń, słabo przystosowanych do zmieniających się reguł życia, bezradnie wystawiających kolce w sytuacjach kryzysowych"[16].

Powszechnie też menedżerów zalicza się do beneficjentów transformacji systemowej. Potwierdzają to sami menedżerowie. W porównaniu bowiem z ogólnopolską próbą o takiej samej strukturze płci i wykształcenia, nadzieje menedżerów z roku 1989 spełnione zostały w stopniu największym. Co trzeci spośród nich, o połowę częściej niż reszta społeczeństwa, twierdzi, że wiedzie mu się lepiej niż wówczas oczekiwał. Menedżerowie doceniają w pełni różnicę między własnym stanem posiadania i tym, co mają inni ludzie: trzech na czterech widzi swój materialny standard jako lepszy, niż warunki życia większości swoich rówieśników, podczas gdy wśród ogółu Polaków sądzi tak zaledwie co szósty. Dla trzech czwartych menedżerów dotychczasowe zdobycze odpowiadają ich aspiracjom co najwyżej w połowie. Poczucie awansu ekonomicznego menedżerów sprzyja więc ich akceptacji przemian ustrojowych.

Z takiej demokracji, jaka istnieje obecnie w Polsce, zadowolona jest połowa menedżerów, wobec 35% pozostałych rodaków. Menedżerowie nie należą jednocześnie do osób szczególnie uczciwych, jeżeli chodzi o przestrzeganie prawa. Jedynie 29% z nich nigdy nie zdarzyło się ominąć prawa, co piąty przyznaje, że zdarzyło mu się to raz lub dwa, połowa zaś twierdzi, że omijała prawo, ale rzadko, a 5% wyznaje, że często. Nie wszystkim menedżerom udaje się uniknąć „ręki Temidy". Pięciokrotnie częściej menedżerom (3%) niż przeciętnemu Polakowi (0,6%) zdarzało się w 1993 r. oskarżenie o dokonanie czynu zagrożonego karą grzywny lub więzieniem, w 1992 r. przypadków takich było o 1% mniej.

Badania ukazują również sytuację psychofizyczną, rodzinną, światopoglądową polskich menedżerów. Polski menedżer choruje rzadziej niż statystyczny Polak,

---

[15] Zob. M. Dąbek, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologiczny portret polskiego menedżera*, „Przegląd Organizacji" 1992, nr 2; J. Hryniewicz, *Ocena cech osobowościowych i poziom kwalifikacji polskiego menedżera*, „Przegląd Organizacji" 1993, nr 3; J. Czapiński, *Jestem ambitny i zdolny*, „Rzeczpospolita – Magazyn" 1994, nr 11/25; *Badania Neumann Management Institute*; E. Puchała, *Menedżerowie o sobie. Wyniki badań – bez optymizmu*, „Manager" 1997, nr 9.

[16] E. Puchała, *Portret polskiego menedżera dekady lat 90.*, „Manager" 1997, nr 4.

gdyż tylko co trzeci złożył wizytę u lekarza, wobec połowy ogółu dorosłych rodaków. Z pomocy psychiatry bądź psychologa zmuszony był skorzystać co czterdziesty statystyczny Polak, a tylko co setny menedżer. Częściej natomiast niż ogół Polaków menedżerowie przyznają się do nadużywania alkoholu, przy czym liczba samokrytycznych menedżerów nietrzeźwych dość gwałtownie rośnie – z 7% w 1993 r. do 10% w 1994 r., wobec 6% wśród wszystkich dorosłych obywateli naszego kraju. Menedżerowie potrafią lepiej niż ogół obywateli wychodzić z trudnych sytuacji. Jeśli bowiem w 1993 r. awantury domowe zatruwały życie co jedenastemu menedżerowi, czyli równie często jak wśród ogółu Polaków, to już rok później tylko co piętnasty menedżer miał kłopoty z partnerem, podczas gdy w całym społeczeństwie sytuacja się pogorszyła. U menedżerów rzadziej niż w innych małżeństwach dochodzi do nieformalnego związku, wyprowadzania się z domu lub separacji (2% wobec 5% wśród ogółu Polaków), częściej natomiast związki małżeńskie kończą się rozwodem (2% wobec 0,5% ogółem) i menedżerowie wchodzą od razu w nowy formalny związek.

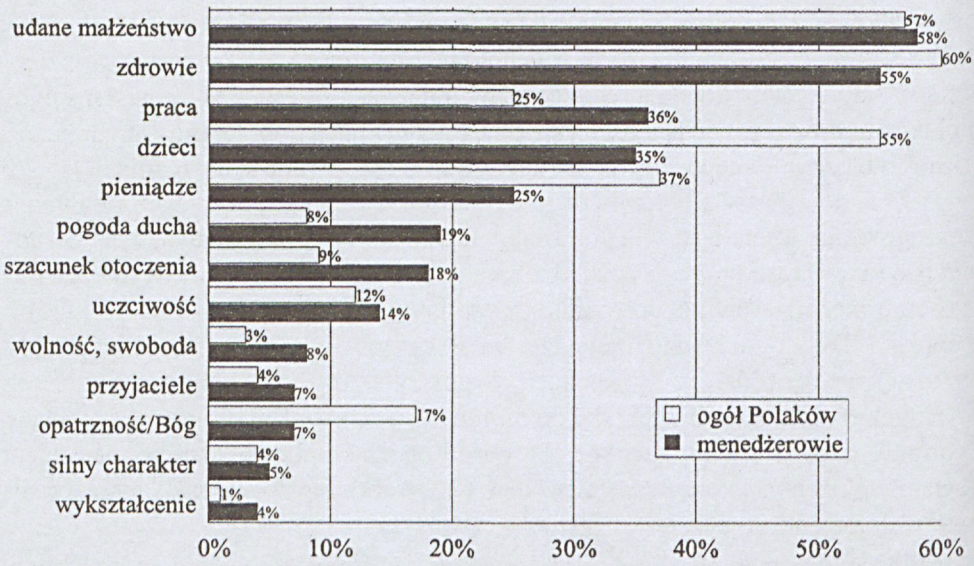
Menedżerowie są mniej religijni niż całość społeczeństwa, gdyż jedna trzecia z nich w ogóle nie chodzi do kościoła i tyle samo bierze udział w nabożeństwach regularnie. Menedżerowie lepiej oceniają swoje życie niż ogół społeczeństwa. Aż 8 na 10 uważa się za osoby bardzo lub raczej szczęśliwe, podczas gdy tak samo sądzi co szósty Polak.

Jakie są najważniejsze warunki udanego życia oraz co jest ważne dla osiągnięcia sukcesu w opinii menedżerów i ogółu społeczeństwa, przedstawiają rysunki 3 i 4[17].

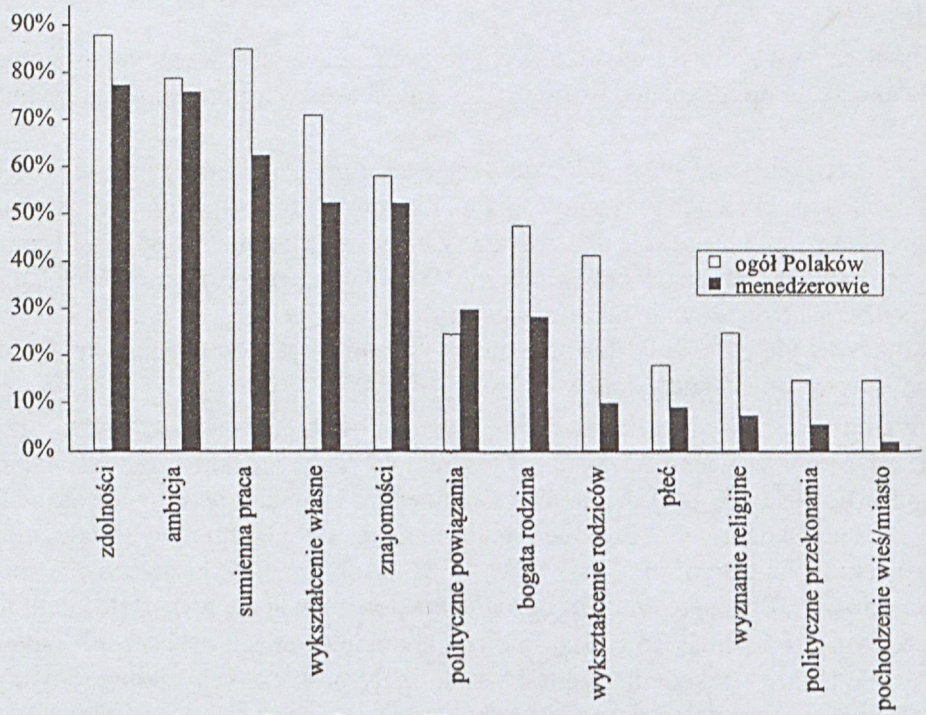
W świetle badań z 1997 r., charakteryzujących populację menedżerów w Polsce, zarówno w aspekcie ich przygotowania do kierowania firmą, jak i opinii na temat szans i zagrożeń w aspekcie dynamicznie zachodzących zmian w polskiej gospodarce, opinie nie są już tak optymistyczne. W badanych przedsiębiorstwach kadra menedżerska była głównie rekrutowana spośród własnych pracowników. Selekcja kandydatów nie była wnikliwa oraz nie uwzględniała w wystarczającym stopniu predyspozycji menedżerskich.

Wśród ankietowanych menedżerów, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, przeważały osoby w wieku 35-50 lat. Stosunkowo mały procent stanowiły osoby młode – do 30 lat (5,18%). Aż 26,4% respondentów znalazło się w przedziale od 50 do 60 lat. Badani menedżerowie legitymowali się głównie wykształceniem wyższym technicznym (32,3%). Tylko 11,8% osób miało wykształcenie wyższe ekonomiczne. Stosunkowo duża liczba charakteryzowała się wykształceniem nie większym niż średnie. Równocześnie wśród ankietowanych osób aż 90% ukończyło dodatkowe szkolenia, jednak bardzo mały odsetek tych szkoleń dotyczył zagadnień związanych z gospodarką rynkową.

[17] „Rzeczpospolita – Magazyn" nr 11/25, listopad 1994.



Rys. 3. Co decyduje o udanym i szczęśliwym życiu
(procent wyborów w grupie menedżerów i w próbie ogólnopolskiej)



Rys. 4. Czynniki umożliwiające osiągnięcie sukcesu
(dla ogółu Polaków sumaryczny procent odpowiedzi „decydujące" i „bardzo ważne", dla menedżerów procent odpowiedzi „bardzo ważne")

Znajomość języków obcych wśród polskich menedżerów generalnie była przeciętna. Przeważały osoby ze znajomością języka rosyjskiego, choć tylko 2,43% ankietowanych znało go w stopniu bardzo dobrym. Z grupy języków zachodnich – niemiecki, angielski, francuski – nikt nie znał ich biegle, a około 70% znało je w stopniu bardzo słabym. Również znajomość obsługi komputera, która jest podstawą pracy współczesnego menedżera, nie przedstawiała się dobrze. Generalnie aż 43,1% ankietowanych menedżerów nie potrafiło obsługiwać komputera lub umiało się nim posługiwać słabo (40,5%). Tylko 2,1% obsługiwało komputer w stopniu bardzo dobrym.

Pozytywnym zjawiskiem, jak dowodzą badania, jest wysoki stopień świadomość polskich menedżerów co do potrzeby ustawicznego doskonalenia swoich kwalifikacji. Menedżerowie z badanych firm preferowali takie źródła wiedzy, jak: przepisy i zarządzenia, zdobyte kwalifikacje, kursy, szkolenia, własne doświadczenia i ich wymianę, prasę, radio, TV.

Za najważniejszą umiejętność, jaką powinien posiadać menedżer, ankietowani uznali przygotowanie fachowe. Dalej znalazły się: samodzielność, przedsiębiorczość, umiejętność współżycia z ludźmi, praktyka zawodowa, umiejętności kierownicze, skłonność do ryzyka, postawa moralna oraz znajomość komputera.

Badania, oprócz charakterystyki menedżerów pod względem merytorycznego ich przygotowania, pokazują także zaangażowanie menedżerów w proces reorganizacji przedsiębiorstwa. Wyniki badań dowodzą, że menedżerowie byli stosunkowo mało zaangażowani w proces restrukturyzacji swojej firmy, choć mieli świadomość konieczności przeprowadzania zmian. Propozycje usprawnień były mało konkretne i wyrażały się jedynie w postaci ogólnikowych pomysłów[18].

Jak menedżerowie postrzegają sukces, co jest dla nich ważne i cenne, jakie potrzeby widzą, ukazują badania przeprowadzone w roku 1996. Badania te

Sukces kierowniczy

obecnie		**w latach osiemdziesiątych**	
1. Umiejętność podejmowania szybkich decyzji	59,3%	1. Wiedza fachowa	57,2%
2. Przedsiębiorczość	54,2%	2. Umiejętność współpracy z ludźmi	54,5%
3. Wiedza specjalistyczna	39,8%	3. Talenty organizatorskie	48,7%
4. Doświadczenie w zarządzaniu	38,7%	4. Konsekwencja w działaniu, upór	43,1%
5. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu	38,1%	5. Elastyczność, siła przebicia	39,6%

[18] E. Puchała, *Menedżerowie o sobie i zarządzaniu*, „Manager", wrzesień 1997.

dowodzą, że nastąpiło przeszacowanie cech determinujących sukces menedżera w porównaniu z latami osiemdziesiątymi.

Współcześni menedżerowie na plan pierwszy wysuwają umiejętności podejmowania szybkich decyzji oraz przedsiębiorczość i inicjatywę, wynikające z nowego systemu zarządzania. Niektóre cechy postrzegane przez polskich menedżerów pozostały, jak wiedza fachowa czy konsekwencja w działaniu. Bardzo istotną, a zarazem niepokojącą zmianą jest jednak nieuwzględnienie umiejętności współpracy z ludźmi jako cechy gwarantującej sukces.

Bardzo ciekawie wygląda porównanie poglądów menedżerów polskich i europejskich. Współcześni polscy menedżerowie cenią sobie głównie wiedzę specjalistyczna, a menedżerowie europejscy nowy typ wykształcenia, określany jako „renesansowy", czyli różnorodny, w miejsce wąskospecjalistycznego. Ponadto ci ostatni za najważniejsze cechy dobrego menedżera uważają: bystrość, odpowiedzialność za pracowników, realizm, niezależność, umiejętność myślenia globalnego.

Ponieważ każdy menedżer ma zastępcę, interesujące jest, na jakie cechy zwraca uwagę przy jego zatrudnianiu. Polscy menedżerowie za najważniejsze uznają doświadczenie zawodowe (68,3%), doświadczenie w zarządzaniu oraz odpowiednie cechy charakteru, takie jak rzetelność (40,2%), uczciwość, przedsiębiorczość, pracowitość, odpowiedzialność.

Sukces menedżera, jego pozycję determinuje, oprócz wiedzy i umiejętności, również stopień zaspokojenia potrzeb, które decydują o właściwym i profesjonalnym wykonywaniu obowiązków zawodowych.

Badania wskazują[19], że potrzeby menedżerów i stopień ich zaspokojenia kształtują się następująco:

– wykonywanie pracy, którą się lubi	66,9%
– autonomia w działaniu	62,0%
– stałość i bezpieczeństwo pracy	61,6%
– świadomość perspektyw rozwoju firmy	60,8%
– uznanie wśród podwładnych	59,7%
– rozwijanie wiedzy i umiejętności zawodowych	58,3%

Ogólnie można stwierdzić, że każdy ze współczesnych typów menedżera, niezależnie od tego, czy pracuje we własnej firmie czy też jest zatrudniony w jakimś przedsiębiorstwie, pochłonięty jest myślą o sposobach wybicia się ponad ogół i utrzymania na szczycie. Zarówno ambitni mężczyźni, jak i ambitne kobiety charakteryzują się zdecydowanym dążeniem do sukcesu. Każdy menedżer długo i ciężko pracuje na to, by zdobyć dla siebie taką pozycje w systemie, w jakim funkcjonuje, która pozwoli mu zarządzać innymi ludźmi. Gdy ją osiąga, dba o to, aby ją utrzymać, obronić przed zakusami rywali i czerpać z niej wszelkie korzyści. Ponie-

[19] E. Puchała, *Portret polskiego menedżera*.

waż świat, w którym żyjemy, podlega zawrotnym zmianom, menedżerowie są bardzo wrażliwi i wyrozumiali wobec różnic etnicznych i kulturowych; tworząc miejsca pracy, muszą być otwarci na nowe, zróżnicowane procesy, a przede wszystkim muszą być zaworem bezpieczeństwa między swoją firmą a szerszą społecznością, tak aby firma była miejscem pracy, do którego przychodzi się z ochotą, aby zwiększyć wydajność i rozwijać działalność na nowych – globalnych – rynkach zbytu.

Reasumując, współcześni polscy menedżerowie prezentują się jako osoby bardzo silne, nieobawiające się rywalizacji, pewne siebie, dla których najważniejsza jest przedsiębiorczość i inicjatywa oraz umiejętność podejmowania szybkich decyzji. Negatywnym zjawiskiem jest brak właściwych stosunków interpersonalnych z podwładnymi, wynikający ze złej komunikacji z załogą, braku współpracy oraz małego zainteresowania jej rozwojem.

Polski menedżer lat dziewięćdziesięciu to specjalista w konkretnej dziedzinie wiedzy, lecz o małych umiejętnościach współpracy z załogą, której praca i stosunek do niej bezpośrednio przekładają się na wyniki decydujące o skuteczności menedżera. Prawdziwym wyzwaniem dla polskich menedżerów będzie integracja z Unią Europejską, gdzie wysoki poziom skuteczności zarządzania firmą decyduje o jej trwaniu i rozwoju na silnie konkurencyjnym rynku.

SOCIAL AND PROFESSIONAL ROLE OF A MODERN MANAGER

Summary

The article shows the role and the profile of a Polish manager of the nineties. On the basis of numerous and extensive empirical studies, the author presents the potential of the Polish managerial staff, their knowledge, education, capabilities, intelligence, the sense of justice, decision making abilities and self-confidence. Moreover, the offer of jobs for the managers in Poland is analysed. The author states that modern Polish managers are strong personalities. They do not fear competition, they have confidence in themselves and entrepreneurship, initiative as well as ability to make instant decisions are most important for them. A negative phenomenon observed among managers is the lack of correct interpersonal relations with their subordinates. This results from poor communicative skills, absence of co-operation and insufficient interest in employees' development. The Polish manager of the nineties is an expert in a concrete field of science and his/her skills to cope with the staff are inadequate. Integration with the European Union where high effectiveness in corporate management decides about survival and growth on a highly competitive market is a real challenge for the Polish managers.