

**Agnieszka Zakrzewska – Bielawska**

**Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej**

## **CECHY MENEDŻERÓW MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **Wprowadzenie**

Każda organizacja, by mogła kontynuować swoje istnienie i działanie, powinna być efektywna, tzn. powinna osiągać nie tylko optymalne korzyści do ponoszonych kosztów, lecz także wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwestycji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Tę efektywność powinni zapewnić firmie jej menedżerowie. Taka jest zresztą ich podstawowa funkcja. Możliwość efektywnego funkcjonowania sektora MSP w gospodarce wymaga przedsiębiorczych zachowań właścicieli tych przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich menedżerów. W warunkach małej firmy przedsiębiorca (właściciel firmy) jest nie tylko animatorem (twórcą) określonego podmiotu gospodarczego (firmy), ale także zarządza nim w trakcie jego funkcjonowania. Odnosi się to tylko do małych, prywatnych firm. Niekiedy w średnich, a z reguły w dużych przedsiębiorstwach występuje zjawisko podziału pracy w zakresie zarządzania. Wówczas zarządzaniem firmą i kierowaniem jej działalnością zajmują się wyspecjalizowani menedżerowie, angażowani na podstawie specjalnych kontraktów lub umów o pracę.<sup>1</sup>

Zarówno przedsiębiorcy podejmujący działalność gospodarczą, jak i menedżerowie zatrudnieni na kontrakcie realizując proces zarządzania wyrażają nadzieję, że przedsiębiorstwo utrzyma się na rynku, będzie dobrze prosperować i rozwijać się, a przy tym przynosić duże zyski. Jednak na sukces małego przedsiębiorstwa składa się wiele elementów, wśród których najczęściej wymienia się: ciężką pracę, pragnienie osiągnąć, pęd do rozwoju i zdolność do poświęceń, popyt rynkowy na oferowany produkt lub usługę oraz kompetencje kierowniczą, a czasem szczęście.<sup>2</sup> Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, w tym również małej i średniej wielkości, wymaga zatem naturalnie wielostronnych umiejętności,

---

<sup>1</sup> S.Lachiewicz [red.], *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura- warunki działania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s.13.

<sup>2</sup> R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s.736.

zdolności, praktyki, doświadczenia i indywidualnych predyspozycji psychofizycznych danego kierownika, wśród których istotną rolę pełni jego osobowość.

## 1. Atrybuty menedżerów sektora MSP

Każde przedsiębiorstwo może być zarządzane w sposób przedsiębiorczy, odnieść sukces i rozwijać się dynamicznie, niezależnie od tego, czy zostało utworzone przez obecnego właściciela, czy kierują nim jego następcy. Może być także firmą „stylu życia”, umożliwiającą swojemu właścicielowi samozatrudnienie i uzyskanie dochodów wystarczających zaledwie na utrzymanie jego i rodziny, a nie na rozwój firmy. Może być również kierowane przez specjalnie zatrudnionego menedżera (intraprzedsiębiorcę), który zarządza nim w sposób przedsiębiorczy.<sup>3</sup> Zależy to jednak od zdobytych uprawnień i umiejętności ich wykorzystania, a także określonych cech osobowych.

Współczesnym menedżerom przypisuje się dziś wiele różnych, bardzo korzystnych cech, zarówno wymiernych (np. wykształcenie, staż pracy, przygotowanie zawodowe itp.), jak i niewymiernych (znajomość problemów psycho-społecznych, umiejętność zjednywania sobie ludzi, wiedzę i umiejętności w zakresie negocjacji itp.). Istotne znaczenie mają także wrodzony charakter i specjalne uzdolnienia.<sup>4</sup>

W świetle opinii różnych specjalistów, zajmujących się zarządzaniem, cechy wybitnego menedżera to przede wszystkim:<sup>5</sup>

- wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizatorskie;
- umiejętność komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia,
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysłu pracy zespołowej, stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;
- bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialność za podjęte decyzje;

---

<sup>3</sup> B. Piasecki [red.], *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1999, s.29-30.

<sup>4</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s.92.

<sup>5</sup> Por: J.Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 69-70, C.H. Prahalad, *Rola menedżera nowej ery na konkurencyjnym rynku w: Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F.Hesselbein, M.Goldsmith, R.Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s.191-192, Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków 1997, s.196-197.

- dbałość o wspólne interesy i uznane wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;
- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;
- koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów,
- zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia fizyczne);
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami (uczciwość i wiarygodność poczynań), tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli;
- pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań, poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;
- świadomość, w którym kierunku należy zmierzać, posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenia zagadnień bieżących z perspektywistycznymi;
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy oraz rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu).

Dobry menedżer powinien zatem posiadać takie konieczne atrybuty, jak: wiara we własne siły, oddanie się pracy z pasją, asertywność, kreatywność, pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję oraz odwagę.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001, s.35-36, A.K.Koźmiński, W. Piotrowski [red.], *Zarządzanie. Teoria i praktyka.*, PWN, Warszawa 2002, s.339.

Na tle ogólnych cech przypisywanych skutecznym menedżerom należy przedstawić atrybuty charakterystyczne dla menedżerów – właścicieli zarządzających małą lub średnią firmą. Dobrego przedsiębiorcę wyróżnia: wigor, odpowiedzialność, inicjatywa, oraz wytrwałość.<sup>7</sup> Liczą się także:<sup>8</sup>

- umiejętności intelektualne, jak: zdolność do kreatywnego, oryginalnego i krytycznego myślenia;
- emocjonalna stabilność, rozważa i takt, skłonność do kooperacji oraz pogoda ducha;
- komunikatywność oraz właściwe rozporządzanie posiadanymi informacjami;
- samoświadomość emocjonalna, czyli rozumienie własnych emocji i ich wpływu na jakość wykonywanej pracy, świadomość własnych zalet i wad;
- samokontrola, czyli umiejętność panowania nad emocjami przy równoczesnym nastawieniu na osiągnięcie ambitnych celów;
- empatia, tworzenie uczciwej komunikacji i zdolności do inspirowania innych;
- samomotywacja, ci którzy założyli własną firmę mają z reguły wyższy poziom motywacji, niż ci, którzy odziedziczyli ją po przodkach.

W małym i średnim przedsiębiorstwie niezwykle ważne jest, aby właściciel firmy był dla pracowników nie tylko szefem, ale także przywódcą. Pracownicy są wówczas nie tylko obligowani służbową zależnością, ale sami pragną postępować w myśl otrzymywanych poleceń. Przy poszukiwaniu cech osobowościowych warunkujących pojawienie się przywództwa istotne jest także zwrócenie uwagi na:<sup>9</sup>

- umiejętność wzbudzania zainteresowania, czyli komunikowanie istoty celów w sposób atrakcyjny;
- umiejętność jasnego i klarownego komunikowania poleceń, tak by zachęcały do współdziałania, współuczestnictwa i współodpowiedzialności;
- umiejętność wzbudzania zaufania, bycia wiarygodnym i skłonny do akceptacji innych i ich punkt widzenia;
- umiejętność zarządzania samym sobą;
- odwagę w podejmowaniu ryzyka;
- umiejętność oddzielenia tego co realne, od błędnych skojarzeń i pobożnych życzeń.

---

<sup>7</sup> F. Bławata, *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004, s.25.

<sup>8</sup> M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 44.

<sup>9</sup> M. Sidor- Rządowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.20 i dalsze.

Małe i średnie przedsiębiorstwa działają w otoczeniu charakteryzującym się dużym nasileniem konkurencji, dużą zmiennością. Zmiany, których doświadczają są często nieoczekiwane i radykalne. W każdym z tych przypadków potrzebne jest działania wymagające wyobraźni, twórczości, zarówno od kierownictwa, jak i pracowników. Przedsiębiorczość firm sektora MSP przejawia się często poprzez cechy (wrodzone, nabyte) menedżerów i ich działania związane z koniecznością przystosowania się do wymogów gospodarki rynkowej. Skłonność do przedsiębiorczości, bowiem niejednokrotnie może przesądzać o losach przedsiębiorstwa.<sup>10</sup>

## **2. Analiza cech osobowych menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw regionu łódzkiego**

W celu określenia cech menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw zostały przeprowadzone w czerwcu 2006 r. badania w 50 firmach na terenie województwa łódzkiego. Materiał empiryczny zbierano przy pomocy metody ankiety. Badania objęły menedżerów z 25 małych i 25 średnich przedsiębiorstw. Wśród badanych osób było 25 menedżerów-właścicieli, w tym 3 współwłaścicieli oraz 25 osób zatrudnionych na stanowisku menedżera. Respondentami było 44 mężczyzn i 6 kobiet. Większość badanych osób (64%) miała wykształcenie wyższe, 10% respondentów miało wykształcenie licencjackie, 18% średnie, 3 osoby miały wykształcenie zasadnicze i jedna podstawowe (były to osoby z grupy menedżerów-właścicieli).

Biorąc pod uwagę wiek badanych to, wśród menedżerów właścicieli najwięcej osób było między 36 a 55 rokiem życia (18 ankietowanych), tylko 5 osób miało od 26 do 35 lat, zaś dwie osoby były w przedziale wieku od 56 do 65 lat. Natomiast wśród osób zatrudnionych na stanowisku menedżera najwięcej osób było między 26 a 45 rokiem życia (18 respondentów), zaś 7 osób było w przedziale wieku od 46 do 65 lat.

W tabeli 1 zaprezentowano opinie respondentów na temat znaczenia wybranych cech w pracy menedżera działającego w małym lub średnim przedsiębiorstwie.

---

<sup>10</sup> M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 116-117.

Tabela 1

Cechy potrzebne dobremu menedżerowi według badanych osób\*

Cecha	Ogółem				Menedżerowie - właściciele				Osoby zatrudnione na stanowisko menedżera			
	$\bar{x}$	Sd	M	Kr	$\bar{x}$	Sd	M	K <sub>r</sub>	$\bar{x}$	Sd	M	K <sub>r</sub>
wykształcenie ogólne	3,42	0,64	3,5	1	3,2	0,7	3	1	3,64	0,48	4	1
doświadczenie praktyczne	3,58	0,67	4	1	3,56	0,71	4	1	3,6	0,64	4	1
wiara w siebie, ambicja	3,58	0,49	4	1	3,52	0,5	4	1	3,64	0,48	4	1
podejmowanie ryzyka	3,62	0,60	4	1	3,44	0,71	4	1	3,8	0,4	4	0
odporność na stres	3,84	0,46	4	0	3,68	0,62	4	0	4	0,0	4	0
umiejętność słuchania innych	3,52	0,54	4	1	3,28	0,54	3	1	3,76	0,43	4	0
zdolność do dominacji nad innymi	2,96	0,92	3	2	2,88	0,88	3	1	3,04	0,97	3	2
umiejętność obiektywnego analizowania faktów	3,54	0,64	4	1	3,32	0,74	3	1	3,76	0,43	4	0
obowiązkowość, punktualność	3,84	0,42	4	0	3,68	0,55	4	1	4,0	0,0	4	0
kreatywność, innowacyjność	3,74	0,63	4	0	3,48	0,82	4	1	4,0	0,0	4	0
komunikatywność, otwartość	3,88	0,32	4	0	3,76	0,43	4	0	4,0	0,0	4	0
stabilność emocjonalna	3,5	0,67	4	1	3,40	0,64	3	1	3,6	0,7	4	1
zdolność do inspirowania innych	3,6	0,57	4	1	3,44	0,65	4	1	3,76	0,43	4	0
umiejętności prowadzenia negocjacji	3,86	0,35	4	0	3,72	0,45	4	1	4,0	0,0	4	0
asertywność	3,9	0,30	4	0	3,8	0,4	4	0	4,0	0,0	4	0

\* Respondenci poproszeni zostali o ocenę cech, jakimi powinien odznaczać się dobry menedżer w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dana cecha nie miała żadnego znaczenia, 2 – niewielkie, 3- średnie, 4- duże, zaś 5 – bardzo duże znaczenie.

$\bar{x}$  - średnia      Sd – odchylenie standardowe      M – mediana      Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: Badania własne.

Dokonując analizy cech, jakie są potrzebne współczesnemu menadżerowi największe znaczenie według ankietowanych miała asertywność (średnia ocena znaczenia tej cechy wyniosła 3,9), komunikatywność i otwartość (3,88), umiejętność prowadzenia negocjacji (3,86), obowiązkowość i punktualność (3,84), odporność na stres (3,84) oraz kreatywność i innowacyjność (3,74). Zaś najmniejsze znaczenie miała zdolność do dominacji nad innymi (2,96) oraz wykształcenie ogólne (3,42). Tylko w przypadku tych dwóch cech mediana wyniosła, poniżej 4, co oznacza, że ankietowani mieli w tym względzie najbardziej zróżnicowane opinie. Dla niektórych cechy te były znaczące, a dla innych nieistotne. Niskie wartości zarówno odchyleń standardowych (znacznie poniżej 1) oraz kwartyłowego rozstępu ( $Kr=0$  lub  $Kr=1$ ) w stosunku do większości cech świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawianych przez respondentów.

Analizując istotność wyszczególnionych cech w pracy menedżera ze względu na jego stosunek do powierzonych i zarządzanych przez niego zasobów można zauważyć, że osoby zatrudnione na stanowisku menedżera oceniły wszystkie cechy wyżej niż menedżerowie – właściciele. Znacznie większe znaczenie miało dla tych osób także wykształcenie ogólne.

Z drugiej strony poproszono respondentów o ocenę poszczególnych cech osobowych w stosunku do własnej osoby. Wyniki prezentuje tabela 2. Menedżerów właścicieli charakteryzuje przede wszystkim ambicja (średnia równa 4,24) oraz komunikatywność, zaś w najmniejszym stopniu zdolność do dominacji nad innymi (3,08) oraz dokładność i precyzyjność (3,32). Respondenci zatrudnieni na stanowisku menedżera, podobnie jak wcześniej, wszystkie cechy ocenili wyżej. Charakteryzują się oni w największym stopniu komunikatywnością (mediana równa 5) i kreatywnością ( $M=5$ ), zaś w najmniejszym stopniu stanowczością i uporem ( $M=4$ , przy dużym zróżnicowaniu ocen  $Kr=2$ ).

Tabela 2

Cechy osobowe badanych menedżerów\*

Cecha	Ogółem				Menedżerowie – właściciele				Osoby zatrudnione na stanowisko menedżera			
	$\bar{x}$	Sd	M	Kr	$\bar{x}$	Sd	M	Kr	$\bar{x}$	Sd	M	Kr
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
pewność siebie	4,04	0,80	4	2	4,08	0,75	4	1	4,0	0,86	4	2
ambicja	4,18	0,77	4	1	4,24	0,77	4	1	4,12	0,78	4	1
asertywność	3,82	0,96	4	2	3,72	1,1	4	2	3,92	0,81	4	2
komunikatywność	4,38	0,75	5	1	4,16	0,89	4	1	4,6	0,5	5	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
kreatywność	4,3	0,70	4	1	4,04	0,78	4	2	4,56	0,5	5	1
stanowczość, upór	3,82	1,04	4	2	3,96	0,93	4	2	3,68	1,14	4	2
umiejętność słuchania innych	3,9	0,95	4	2	3,72	0,93	4	1	4,08	0,95	4	1
zdolność do podejmowania ryzyka	3,88	0,89	4	2	3,68	1,02	4	2	4,08	0,70	4	1
zdolność do dominacji nad innymi	3,42	1,10	3	1	3,08	1,15	3	2	3,76	0,96	4	2
wyrozumiałość, życzliwość	3,58	1,12	3	2	3,4	1,04	3	1	3,76	1,2	4	2
dokładność, precyzyjność	3,8	0,98	4	2	3,32	0,98	3	1	4,28	0,7	4	1
obiektywizm	3,8	1,04	4	2	3,72	0,93	4	1	3,88	1,16	4	2
opanowanie w sytuacjach stresowych	3,76	0,98	4	2	3,64	1,07	4	2	3,88	0,88	4	2

\* Respondenci poproszeni zostali o ocenę natężenia cech, którymi się charakteryzują w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dana cecha nie miała żadnego znaczenia, 2 – niewielkie, 3- średnie, 4- duże, zaś 5 – bardzo duże znaczenie.

$\bar{x}$  - średnia    Sd – odchylenie standardowe    M – mediana    Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: Badania własne.

Dokonując analizy wzajemnych korelacji ( $r$ =Pearson) pomiędzy cechami dobrego menedżera wskazywanymi przez badane osoby, a cechami charakteryzującymi samych respondentów (tabela 3) można zauważyć, że większość z nich koreluje dodatnio i jest istotna statystycznie ( $p < 0,05$ ). Najwyżej korelują: kreatywność i innowacyjność jako cechy potrzebne menedżerom z kreatywnością jako cechą charakterystyczną dla badanych osób (współczynnik korelacji  $r=0,63$  przy prawdopodobieństwie 99,9%). Równie wysoko z kreatywnością jako cechą respondentów koreluje zdolność do inspirowania innych, jako cechą potrzebną menedżerowi ( $r=0,61$ ). Silną i dodatnią korelację wykazuje również wiara w siebie, jako cecha potrzebna menedżerowi z pewnością siebie, jako cechą osobową ankietowanych ( $r=0,55$ ). Wysokie siły związku tych zależności wskazują, że jeżeli dana cecha oceniona została jako istotna (bądź nieistotna) dla pracy menedżera, to skorelowana z nią cecha osobowa charakteryzująca respondenta została oceniona tak samo, to znaczy również jako istotna (bądź nieistotna).



Cechy dobrego menedżera, a cechy respondentów

Cechy badanych osób	L	Cechy potrzebne dobremu menedżerowi	Cechy badanych osób															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
<b>1</b> pewność siebie	p																	
<b>2</b> ambicja																		
<b>3</b> asertywność																		
<b>4</b> komunikatywność		1	wykształcenie ogólne	0,01	0,38	0,19	0,25	0,30	0,14	0,10	0,41	0,41	0,05	0,20	0,31	0,29		
<b>5</b> kreatywność		2	doświadczenie praktyczne	0,52	-0,09	0,10	-0,00	0,01	0,35	0,09	-0,08	0,05	-0,43	-0,19	0,11	-0,00		
<b>6</b> stanowczość, upór		3	wiara w siebie, ambicja	0,55	-0,17	0,14	0,11	0,13	-0,07	0,08	-0,02	0,07	-0,32	-0,05	0,18	0,04		
<b>7</b> umiejętność słuchania innych		4	podejmowanie ryzyka	0,28	0,28	0,20	0,01	0,22	0,12	0,29	0,44	0,49	-0,03	0,11	0,36	0,50		
<b>8</b> zdolność do podejmowania ryzyka		5	odporność na stres	0,34	0,02	0,07	0,23	0,33	0,06	0,37	0,34	0,37	-0,05	0,11	0,02	0,36		
<b>9</b> zdolność do dominacji nad innymi		6	umiejętność słuchania innych	0,14	0,35	0,22	0,20	0,43	0,13	0,26	0,59	0,54	0,06	0,23	0,40	0,35		
<b>10</b> wyrozumiałość, życzliwość		7	zdolność do dominacji nad innymi	0,41	0,18	-0,01	0,02	0,11	0,01	0,11	0,26	0,19	-0,05	0,01	0,26	0,35		
<b>11</b> dokładność, precyzyjność		8	umiejętność obiektywnego analizowania faktów	0,39	0,09	0,19	0,15	0,22	0,09	0,19	0,25	0,33	-0,10	0,14	0,40	0,30		
<b>12</b> obiektywizm		9	obowiązkowość, punktualność	0,14	-0,03	0,07	0,26	0,23	-0,02	0,06	0,11	0,27	-0,27	0,11	0,06	0,20		
<b>13</b> opanowanie w sytuacjach stresowych		10	kreatywność, innowacyjność	0,18	0,18	0,32	0,55	0,63	0,11	0,16	0,45	0,48	0,01	0,24	0,23	0,09		
		11	komunikatywność, otwartość	0,02	0,08	0,12	0,35	0,51	0,11	0,09	0,30	0,36	-0,19	-0,07	0,11	0,16		
		12	stabilność emocjonalna	0,37	0,21	0,20	0,18	0,27	-0,07	-0,11	0,20	0,45	-0,04	-0,00	0,20	0,15		
	13	zdolność do inspirowania innych	0,07	0,35	0,53	0,26	0,61	0,08	0,15	0,42	0,33	0,11	-0,00	0,14	0,15			
	14	umiejętności prowadzenia negocjacji	0,16	0,24	0,35	0,28	0,42	0,04	0,14	0,40	0,42	0,05	0,27	0,31	0,25			
	15	asertywność	0,01	0,25	0,29	0,08	0,33	0,01	0,03	0,25	0,18	0,11	0,20	0,32	0,05			

Uwaga : \*)  $r > = |0,28|$  istotne dla  $p \text{ min. } < 0,05$

Źródło: Badania własne

Najniższą siłę związku, aczkolwiek istotną statystycznie, wykazały: umiejętność prowadzenia negocjacji, jako cecha ważna w pracy kierowniczej z komunikatywnością, jako cechą badanych menedżerów ( $r=0,28$ ), podejmowanie ryzyka z pewnością siebie ( $r=0,28$ ) oraz podejmowanie ryzyka z ambicją ( $r=0,28$ ).

Dokonując bardziej szczegółowej analizy można zauważyć, że:

- większość cech, które respondenci uznali za istotne dla bycia dobrym menedżerem charakteryzuje także ich samych; należy tu zaliczyć: wiarę w siebie, asertywność, komunikatywność, kreatywność, zdolność do podejmowania ryzyka, obiektywizm oraz odporność na stres;
- cechy takie jak: ambicja, umiejętność słuchania innych, dokładność i obowiązkowość, mimo iż postrzegane były jako dość istotne dla pracy kierownika, nie charakteryzowały w dużym stopniu badanych osób;
- zdolność do dominacji nad innymi, zdaniem ankietowanych, jest najmniej potrzebną cechą dobremu menedżerowi i cecha ta najmniej charakteryzowała profil osobowy badanych przedsiębiorców i kierowników.

## Zakończenie

Menedżer jest osobą, która zarządza przedsiębiorstwem, czyli wybiera właściwe kierunki, sposoby i przedmiot działania firmy. Aby efektywnie realizować ten proces menedżer powinien odznaczać się różnymi cechami i dbać o rozwój swojej osobowości. Powinien być osobą asertywną, odznaczać się kreatywnością oraz przedsiębiorczością, skutecznie wypełniać role kierownicze, posiadać wewnętrzną motywację do kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie i umieć dobrać odpowiedni styl kierowania do konkretnej sytuacji.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że menedżerowie- właściciele są ambitnymi, pełnymi zapału do pracy, pewnymi siebie osobami. Posiadają umiejętności komunikowania się z ludźmi, są stanowczy, uparci i zdolni do podejmowania ryzyka. Odznaczają się także wyrozumiałością i życzliwością wobec kłopotów osobistych swoich pracowników. Natomiast menedżerowie zatrudnieni na stanowisku kierownika w średnich przedsiębiorstwach są osobami kreatywnymi, twórczymi i pomysłowymi. Zadania wykonują dokładnie i precyzyjnie, są staranni, rzetelni i skrupulatni. Dbają także o przyjacielską atmosferę między pracownikami i odznaczają się dużą komunikatywnością.

Posiadanie szeregu pozytywnych cech pozwala menedżerom na wnikliwe spojrzenie na rzeczywiste problemy i możliwości występujące w przedsiębiorstwie oraz poza nim, co warunkuje w znacznym stopniu jego sukces.

## **Bibliografia**

- Bławata F., *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002
- Koźmiński A.K., W. Piotrowski [red.], *Zarządzanie. Teoria i praktyka.*, PWN, Warszawa 2002
- Lachiewicz S. [red.], *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie– struktura- warunki działania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003
- Laszczak M., *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004
- Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005
- Piasecki B. [red.], *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1999
- Prahald C.H., *Rola menedżera nowej ery na konkurencyjnym rynku w: Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F.Hesselbein, M.Goldsmith, R.Beckhard, Business Press, Warszawa 1998
- Sadler Ph., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków 1997
- Sidor- Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Strużycki M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, warszawa 2001