

Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji

Małgorzata Kazak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie istoty doskonalenia kompetencji menedżerskich we współczesnej organizacji oraz ich wpływu na osiągane efekty pracy menedżerów. Podkreślone zostało zapotrzebowanie na doskonalenie kompetencji interpersonalnych w biznesie, a także zwrócono uwagę na cechy przywódcze oraz ich podział. Struktura artykułu obejmuje również prezentację wybranych ról kierowniczych.

W artykule odwołano się do kwestii szkoleń i kursów oraz form doskonalenia kompetencji menedżerskich. Następnie dokonano analizy wyników uczestnictwa osób pracujących na poszczególnych szczeblach kierowania w szkoleniach dla menedżerów o danej tematyce. W tekście ujęto również znaczenie procesu rozwoju osób zasiadających na stanowiskach menedżerskich.

Słowa kluczowe: menedżer, kompetencje menedżerskie, kompetencje interpersonalne, role kierownicze, cechy przywódcze, doskonalenie menedżerskie.

Kody JEL: M51, M53

1. Wprowadzenie

Problemem współczesnych organizacji są wyzwania spowodowane dynamicznym rozwojem technologicznym oraz innowacją. Natomiast, wyzwania, przed którymi stają menedżerowie tych firm, wymagają doskonalenia kompetencji kierowniczych, które kształtują postawy efektywnego wykonywania zadań na pełnionych stanowiskach pracy.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kompetencji menedżerskich we współczesnej organizacji oraz teoretycznych zagadnień związanych z ich doskonaleniem. Przedstawienie charakterystyk, podziałów kompetencji menedżerskich oraz ról kierowniczych ma za zadanie przybliżyć czytelnikowi, jak ważne we współczesnym biznesie jest posiadanie oraz ciągle udoskonalanie swoich umiejętności na stanowisku menedżera czy kierownika.

Prawidłowy proces zarządzania odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorstwie, którego jakoś w dużej mierze wpływa na sukces firmy. Można zaryzykować stwierdzenie, że największy sukces odniosą tylko te firmy, które będą zatrudniać najlepszych

pracowników¹. Aby jednak tacy pracownicy chcieli pozostać w danej firmie, muszą swoją pracę lubić i dobrze się w niej czuć². Zgodnie z tym stwierdzeniem, można wnioskować, że rola menedżerów we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim ma szczególne znaczenie, od tego, bowiem zależą losy personelu i powodzenie całej firmy.

Biorąc pod uwagę znaczenie kompetencji menedżerskich oraz ról kierowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, należy stwierdzić, iż stanowią one jedno z najbardziej podstawowych elementów działalności firmy ze względu na proces organizacji, podział obowiązków i odpowiedzialność za powierzone zadania. Z tego też powodu, ważne jest, aby kompetencje kierownicze ukierunkowane na rozwój wynikały z nabytej wiedzy oraz doświadczenia.

Wiedza w oparciu o umiejętności i kreatywność jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji firm. Zjawisko wymiany wiedzy pomiędzy mene-

¹ Firmy, w których menedżerowie umiejętnie zarządzają talentami pracowników, mają przewagę konkurencyjną na tle innych. Zaobserwować można również korelację tego zjawiska z wynikami finansowymi. Więcej na ten temat w pracy (Kopeć, 2012).

² Do teorii tej odwołuje się, m.in. (Mooler, 2000; Covey, 1996).

dżerami i ich podwładnymi w nowoczesnej organizacji jest znaczące, gdyż wpływa na rozwój firmy oraz utrzymanie relacji partnerskich w zespole pracowniczym.

Organizacja pracy oprócz fachowej wiedzy teoretycznej oraz umiejętności praktycznych wymaga od menedżerów posiadania podstawowych kompetencji przywódczych opierających się na wielu aspektach społecznych, a także etycznych. W doskonaleniu menedżerskim należy mieć świadomość, że bycie liderem nie jest cechą wrodzoną. Aby zostać dobrze przygotowanym do swojej pracy menedżera, należy przejść przez odpowiednie szkolenia z zakresu kierowania ludźmi i przedsiębiorstwem.

2. Charakterystyka kompetencji

Współczesne zarządzanie organizacją związane jest z dużą odpowiedzialnością. Są wśród nas osoby, które nie zdecydowałyby się objąć stanowiska kierowniczego, ze względu na świadomość jak bardzo trudna i złożona jest ta praca. Coraz więcej mówi się o kompetencjach, które należy zdobywać, aby utrzymać się na rynku pracy. Kompetencje mają wiele znaczeń i dość trudno je zdefiniować, dlatego, aby łatwiej było zrozumieć rozważania na temat kompetencji menedżerskich oraz sposobów ich doskonalenia, przybliżę ich definicję oraz podstawowe podziały.

Kompetencje można także definiować, *jako* zakres uprawnień, obowiązków oraz odpowiedzialność pracownika. Mianem kompetencji menedżerskich określa się, zatem umiejętności kierownicze, na bazie, których osoby odpowiedzialne za organizację w przedsiębiorstwie podejmują decyzje oraz działania, w celu uzyskania zamierzonych celów (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981).

Istnieje wiele podziałów kompetencji. Według Oleksyna (2006) literatura zachodnia przedstawia dwa terminy: *competence* oraz *competency*. Pierwszy z nich stosowany jest w ujęciu funkcjonalnym, zaś drugi dotyczy aspektów behawioralnych. Kompetencje mogą odnosić się do wymagań związanych z poszczególnymi stanowiskami pracy, rzeczywistych umiejętności posiadanych przez ludzi czy do uwarunkowań działalności organizacyjnej.

Do kompetencji organizacji zalicza się m.in. kompetencje zarządcze, które stanowią połączenie umiejętności efektywnego, skutecznego oraz etycznego zarządzania. Nie mają one jednak nic wspólnego z kompetencjami pracowniczymi. W krajach

wysoko rozwiniętych gospodarczo dotyczą one osób, które nie posiadają statusu pracownika, ale stanowią skład naczelnego kierownictwa firmy poprzez kontrakty menedżerskie (Oleksyn, 2006)³.

Zajmując się analizą kompetencji oraz ich podziału, należy podkreślić, że nie można ich uogólniać do wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych. Na przykład, kompetencje osoby zarządzającej projektami czy finansami nie będą tożsame z kierowaniem produkcją.

Wśród kompetencji, podziału na umiejętności kierownicze i techniczne. Dokonał H. Fayol. Podkreślał on, że wraz ze wzrostem hierarchii rośnie znaczenie umiejętności kierowniczych (Taylor, 1911).

Identyfikacji czterech podstawowych grup kompetencji dokonali również R.A. Gordon oraz J.E. Howell (1959). Wyróżnili oni umiejętności organizacyjne, interpersonalne, komunikacyjne oraz rozwiązywanie problemów. Podobną typologię umiejętności stworzyli Porter i McKibbin (1988).

Oddziaływanie ludzi na strukturę organizacyjną można podzielić na formalne oraz nieformalne. Formalność ta polega na podejmowaniu decyzji dotyczących dokumentacji organizacyjnej, zaś sposób nieformalny oddziaływania odzwierciedla się w sytuacjach uwarunkowanych zmianami w podziale pracy oraz obiegu informacji między poszczególnymi jednostkami w przedsiębiorstwie (Sikorski, 1999). Prawidłowość tych czynników w dużej mierze zależy od osobowości menedżera, gdyż jego autorytet buduje entuzjazm w zespole, uczy samo-kontroli oraz wzajemnej motywacji.

Menedżer jest osobą, do której kompetencji należy przede wszystkim planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Są to tak zwane kompetencje miękkie. Charakteryzują się one uniwersalnością w każdym zawodzie, mają aspekt społeczny, a także pomagają we współpracy z innymi.⁴

Kompetencje miękkie wywodzą się z podziału (rys. 1).

³ Praktyka ta stosowana jest również w Polsce, jednak jest to zjawisko pozorne. Nawiązanie w artykule (Barcy, 2005).

⁴ Więcej informacji na temat obszarów, na które powinien wpływać menedżer w publikacji (Yukl, 2006).

Rys. 1. Podział kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wawak, Górecka, 2016).

Podział kompetencji na twarde i miękkie pozwala wyodrębnić te z nich, które są kluczowe dla prawidłowego i skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim. Istota kompetencji miękkich przyjmuje istotne znaczenie w czasach, kiedy nieuniknione są różnice zdań oraz konflikty w zespołach pracowniczych.

Przyjazna atmosfera w zespole sprzyja dobrej organizacji. Aby przywódca mógł dobrze wykonywać swoje zadania, musi mieć w pracy zwolenników. Takimi osobami, będą przede wszystkim członkowie jego zespołu (Drucker, 1997).

W pracy menedżerskiej kompetencje miękkie stanowią pewien klucz do sukcesu. Uważam, że umiejętność komunikowania się i porozumiewania z pracownikami pomaga uniknąć konfliktów. Prawidłowo zarządzany personel, znający swoje obowiązki i wykonujący je bez problemów, a także dbałość o dobrą atmosferę wśród pracowników prowadzą do sukcesu firmy, przy założeniu, że spełnione są wymagane normy innych czynników, np. zasobów czy reklamy.

3. Znaczenie kompetencji miękkich

Wieloaspektowość pracy menedżerskiej we współczesnej organizacji wynika z bardzo szybkiego procesu globalizacji, który kładzie nacisk na mobilność ludzi biznesu oraz ich zaangażowanie. Takie wymagania stawiają przed menedżerami zadanie utrzymania odpowiedniej dyscypliny w zespole oraz szybkiego podejmowania trudnych decyzji.

Umiejętności nie można utożsamiać z cechami osobowościowymi, różnią się od ról menedżerskich i

funkcji kierowniczych. Posiadanie umiejętności interpersonalnych oraz zdolność do kierowania sobą są bardzo ważne dla współczesnych menedżerów (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000; Cameron, Whetten 1983).

Sikorski (1999) za możliwość utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku globalnym, uważa zdolność do podjęcia działań zapewniających mu odpowiednią dynamikę oraz elastyczność. Wymaga się wówczas umiejętności szybkiego podejmowania decyzji oraz skutecznego reagowania na potrzeby płynące od klientów. Bardzo ważna i ceniona umiejętność to efektywne wykorzystywanie możliwości własnego rozwoju, które nie są powszechnie dostępne w skomplikowanych warunkach gospodarki światowej, dlatego warto się o nie starać.

Wspomniane powyżej kompetencje, które powinien posiadać współczesny menedżer, wywodzą się z podstawowych kompetencji miękkich, do których zaliczamy m.in. (Whetten, Cameron, Woods, 2000):

- negocjowanie,
- analiza,
- podejmowanie decyzji,
- rozwiązywanie problemów,
- zarządzanie czasem,
- innowacyjność,
- umiejętność podziału pracy,
- samomotywacja,
- kreatywność,
- asertywność,
- radzenie sobie ze stresem.

Katz twierdzi, że „faktyczna umiejętność pracy z innymi musi stać się naturalnym, stałym działaniem, ponieważ zawiera w sobie nie tylko wrażliwość w momencie podejmowania decyzji, ale dotyczy zachowania jednostki każdego dnia”. Na wnioskach Katza (1995) w swojej pracy na temat kompetencji menedżerskich bazują Rakowska i Sitko-Lutek (2000). Podobną interpretację przyjmuje również Oleksyn (2006) pisząc o decyzyjności.

Wymienione kompetencje obrazują zachowania człowieka oraz sposób jego bytu, co z kolei koncentruje się na zarządzaniu własną osobą. Ta umiejętność otwiera drogę do tego, aby zostać menedżerem, jednak nie jest jedynym atrybutem, umożliwiającym skuteczne zarządzanie, które wynika z prawidłowo pełnionych przez menedżerów ról.

4. Role kierownicze współczesnych menedżerów

Stanowisko menedżerskie stanowi bardzo ogólne pojęcie. Jego charakterystyka polega na podziale wynikającym z przywództwa zespołem oraz przynależności do niego. Role kierownicze mogą być bardzo zróżnicowane ze względu na zakres pełnionych obowiązków oraz ich tymczasowość. Takie sytuacje mają na celu umożliwienie wprowadzenia zmian i ich przeprowadzeniu.

Do kluczowych ról można zaliczyć rolę: inspiratora, mediatora oraz organizatora. Aspekty merytoryczne oraz społeczno-kulturowe można znaleźć w publikacji Oleksyna (2006).

Rola inspiratora polega na wskazywaniu pozostałym członkom zespołu kierunków ich pracy, dostarczaniu środków finansowych i nowych technologii oraz angażowaniu się w rozwój intelektualny pracowników. Zadaniem kierownika-inspiratora jest przeprowadzenie ze wskazaniem na pomysł lub naprowadzeniem na właściwą drogę do rozwiązania problemu.

Do zadań wynikających z pełnienia *roli mediatora* należy stymulacja pracy zespołowej poprzez funkcję komunikowania się. Umożliwia to wymianę wiedzy oraz doświadczeń w zespole pracowniczym, a także wprowadzenie niekonwencjonalnych sposobów wyjścia z trudnych i nierozwiązywalnych sytuacji.

Rola organizatora wynika ze skuteczności menedżera, który wykazując się swoimi kompetencjami, znajduje rozwiązanie problemów dotyczących, np. małych zasobów firmy. Zadaniem takiej osoby jest zorganizowanie pracy oraz pozyskiwanie środków w taki sposób, aby oferta przedsiębiorstwa była atrakcyjna dla klientów. W pełnieniu roli organizatorskiej istotna jest wiara w siebie i we własne możliwości, a także docenienie kompetencji zarządzanego personelu. Te cechy właśnie dostarczają klientowi unikalną wartość.

Wymienione wyżej role menedżerskie wskazują na to, iż pracownicy pełniący te poszczególne role różnią się od siebie. Należy, zatem pamiętać, że zespoły kierowane przez menedżerów odgrywających inne role nie mogą być ze sobą utożsamiane i porównywane.

Różnorodność pełnionych ról wynika z dynamiki pracy współczesnego menedżera. Ich zastosowanie w różnych okresach czasowych wykorzystuje odpo-

wiednie kompetencje kierownicze. Świadczy to o potrzebie kształcenia kadry zarządzającej we współczesnym biznesie pod kątem umiejętności zachowania się w różnych sytuacjach oraz w różnych fazach rozwoju firmy względem konkurencji na rynku. Menedżer powinien czuć odpowiedzialność za proponowanie nowych rozwiązań oraz za wprowadzane zmiany w celach naprawczych, a także posiadać umiejętność obrony swoich racji przed nadrzędnymi władzami (Jabłoński, 2015).

Jednocześnie wykonywanie kilku ról przez menedżera nie należy do łatwych zadań, zwłaszcza w czasach, kiedy charakter jego pracy ulega ciągłym zmianom. Trudność pogodzenia kilku ról powoduje konflikty, których niewłaściwe rozwiązanie może doprowadzić nawet do upadku całego zespołu pracowniczego firmy. Takie zdarzenie nie będzie miało miejsca, pod warunkiem prawidłowej postawy menedżera wobec zespołu pracowników oraz wykonywanych zadań.

5. Kierunki doskonalenia menedżerskiego

Zdobywanie kompetencji niezbędnych do pełnienia funkcji menedżera jest procesem bardzo złożonym, i niekiedy bardzo trudnym. Wiąże się to nie tylko ze zdobywaniem wiedzy oraz umiejętności wymaganych ze względu na charakter wykonywanej pracy, ale również z doskonaleniem kompetencji społecznych, niezbędnych w procesie zarządzania. Kierowanie przedsiębiorstwem oraz jego personelem, wymaga dużej odpowiedzialności, podejmowania trudnych decyzji w bardzo krótkim czasie. Efektywność menedżera w dużej mierze zależy od jego indywidualnego podejścia.

W literaturze zakresu organizacji i zarządzania istnieje wiele stylów kierowania, które charakteryzują różne sposoby kierowania. Jedną z najbardziej znanych jest koncepcja autorstwa Blake'a i Moutona (1984). Model przez nich zaprezentowany wyróżnia pięć stylów:

- styl (1.1) – kierowanie zubożone,
- styl (1.9) – kierowanie klubowe,
- styl (5.5) – kierowanie zrównoważone,
- styl (9.9) – kierowanie zespołowe,
- styl (9.1) – kierowanie autorytarne.

Przedstawione powyżej poszczególne style kierowania opierają się na dwóch różnych czynnikach organizacji: orientacji na ludzi oraz orientacji na zadania.

Kierowanie zubożone opiera się na bierności w stosunku do obu tych zmiennych, natomiast kierowanie klubowe charakteryzuje się dużą dbałością o dobrą atmosferę pracę przy jednoczesnym pominięciu kwestii jej efektów.

Kierowania zrównoważone przedstawia styl niejednoznaczny, skupiający się równomiernie na pracy i na ludziach, jednak nieposiadający priorytetowych celów.

Kierowanie autorytarne ma na celu kontrolę tylko wyników pracy, bez zwracania uwagi na relacje międzyludzkie. Styl ten nie jest korzystny ze względu na brak dokładnej oceny kompetencji pracowników wobec powierzonych obowiązków oraz ze względu na brak skupienia na efektach i możliwościach ulepszenia rozwiązań.

Najefektywniejszym i najbardziej racjonalnym stylem kierowania w modelu Blake'a i Mouton jest kierowanie zespołowe. Polega ono na bardzo dużym skupieniu się na odpowiednim klimacie pracy oraz dużej trosce o osiągnięte efekty. Styl ten niekiedy jest utożsamiany z rolami przywódczymi (Stabryła, 2012).

Rola menedżera jest ściśle związana z postawą przywódcy, jednak te określenia nie są jednoznaczne. Sądzę jednak, że cechy przywódcze mogą przynieść wiele korzyści w pracy menedżera. W literaturze podmiotu coraz częściej można się spotkać z określeniem przywództwa, jako jednego z elementów kierowania. Pomaga to jednak wysunąć wniosek, że przywództwa nie można traktować, jako synonimu zarządzania (Tokar, 2013; Bittel, 2009).

Przywództwo najczęściej opiera się na procesie oddziaływania na innych ludzi. Definicja R. M. Stogdilla mówi, że przywództwo jest nie tylko procesem ukierunkowywania i koordynowania działań, ale również jego właściwością, która stanowi zbiór cech osobowościowych człowieka, który takie oddziaływanie stosuje (Sikorski, 1999).

Według Wszeborowskiej (2013) dynamika zmian technologicznych i globalizacyjnych, które zachodzą w środowisku pracy, przyczynia się do potrzeby formowania kompetencji przywódczych, odnoszących się do różnych aspektów wysokoskutecznej kultury organizacji, rozpatrywanej pod względem zewnętrznej oraz wewnętrznej perspektywy otoczenia przedsiębiorstwa, jego stabilności oraz elastyczności. Wymienione wyżej wymiary organizacji

przedsiębiorstwa zostały zaprezentowane w modelu D. Denisona.

Tab. 1. Model kompetencji przywódczych

	Otoczenie zewnętrzne		
Elastyczność	Adaptacja	Misja	Stabilność
	Aktywność	Spójność	
	Otoczenie wewnętrzne		

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Denison, 2012).

Pośród kompetencji przywódczych, odgrywających szczególną rolę wśród kompetencji menedżerskich współczesnej organizacji, można dokonać podziału zaprezentowanego w tab. 2.

Tab. 2. Podział kompetencji przywódczych

Kompetencje przywódcze odnoszące się do adaptacji przedsiębiorstwa
– myślenie strategiczne, – podział strategii na cele krótkoterminowe, – tworzenie wspólnej wizji, – kreacja wiarygodności osobistej.
Kompetencje przywódcze odnoszące się do misji przedsiębiorstwa
– tworzenie uczącej się organizacji, – wprowadzanie zmian i usprawnień, – kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta, – podejmowanie odważnych decyzji.
Kompetencje przywódcze odnoszące się do aktywności
– tworzenie zespołów o wysokiej skuteczności, – zachęcanie personelu do aktywności, – rozwijanie potencjału personelu, – budowa efektywnego środowiska pracy.
Kompetencje przywódcze odnoszące się do spójności przedsiębiorstwa
– wyznaczanie kluczowych wartości, – budowanie sojuszy, – koordynacja organizacyjna, – współpraca wewnątrzfirmowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wszeborowska, 2013).

Wysokie kwalifikacje zawodowe oraz duża wiedza teoretyczna z zakresu zarządzania nie jest wystarczająca do skutecznego kierowania ludźmi. Brak kompetencji menedżerskich oraz niezdolność do odgrywania poszczególnych ról powoduje duży chaos i prowadzi do upadku zespołu pracowniczego, a to z kolei pogarsza stan firmy oraz jej działalność.

Menedżer oprócz funkcji kierowniczych pełni też funkcje reprezentacyjne. To do jego zadań należy bezpośredni kontakt z klientami a także z kandydatami do pracy w jego zespole. Można w tym miejscu użyć pojęcia, jakim jest społeczna odpowiedzialność. Można ją definiować, jako ideę, dzięki której aspekty społeczne i środowiskowe są integrowane w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Z perspektywy kompetencji menedżera społeczna odpowiedzialność wyrażana jest w działaniach wspierających dobrobyt społeczeństwa oraz interes firmy (Krzepicka, 2015).

Należy pamiętać, że to, co dane przedsiębiorstwo oferuje w swoich usługach jest w dużej mierze efektem pracy ludzkich rąk a także prawidłowego kierowania tymi ludźmi.

Zmiany w procesach organizacyjnych są efektem konieczności przystosowywania się do zmian w otoczeniu. Przed menedżerami, szczególnie najwyższego szczebla, stawia się nowe wyzwania, gdyż to właśnie oni są głównym czynnikiem zmian organizacyjnych (Olszewska, 2009).

Szeroko rozumiany rozwój XXI wieku oraz zmieniająca się mentalność ludzi prowadzą do ciągłego poszukiwania nowych koncepcji doskonalenia kompetencji menedżerskich. Menedżer pełni funkcje przywódcy, który nieustannie musi nawiązywać kontakty z ludźmi, które nie zawsze okazują się łatwe. Między innymi z tego powodu prowadzonych jest wiele różnych ścieżek rozwojowych dla menedżerów, pozwalających przygotować ich do realizacji swoich zadań w obliczu nawet najtrudniejszych sytuacji.

Instytucje zajmujące się szkoleniem menedżerów w ostatnim czasie włączają do swoich ofert propozycję warsztatów, na których można nauczyć się m.in. elastyczności i konsekwencji, budowania własnego autorytetu, umiejętnego przeprowadzania narad i zebrań a także motywowania pozafinansowego.

Współczesny menedżer w swojej pracy nie koncentruje się tylko na zyskach i produkcji, ale skupia się także na aspektach życia społecznego. Dobry menedżer powinien mieć na uwadze potrzeby samo-realizacji swoich podwładnych, wymogi rządowe czy problemy związane z równouprawnieniem (Majewska-Opiełka, 2007).

Podsumowując, kompetencje przywódcze mają szczególne znaczenie we współczesnym biznesie. Stanowią one podstawę kompetencji menedżerskich,

dają skuteczność działań a prawidłowo wykorzystywane pozytywnie wpływają na relację z pracownikami oraz ich efektywność. Szczególne ważne jest, aby współczesny menedżer od początku swojej pracy budował zespół oraz zasady pracy w oparciu o kompetencje, które wcześniej musi zdobyć i dokładnie wypracować w ramach szkoleń. Przestrzeganie podstawowych zasad etyki oraz kierowanie się dobrem firmy oraz pracowników jest owocem prawidłowego wykorzystywania swoich kompetencji na stanowisku menedżera.

6. Istota szkoleń w doskonaleniu kompetencji menedżerskich

Spośród osób ubiegających się o stanowiska menedżerskie można wyłonić te, które charakteryzują się przywódczym stylem oraz dynamizmem w działaniu. Należy jednak zaznaczyć, iż cechy te wymagają odpowiedniej formacji oraz szkoleń i praktyk. Aby jednak rozpocząć takie szkolenia, kandydat na menedżera powinien dokonać analizy swoich kompetencji miękkich, zastanowić się, które z nich faktycznie posiada i w czym jest dobry. Trenerzy wielokrotnie podkreślają, że teoretyczna nauka o umiejętnościach menedżerskich oraz o ich stosowaniu nie da owoców w przyszłej pracy. Niezbędnym elementem szkoleń menedżerskich jest praktyka⁵.

Techniki szkoleniowe są bardzo różnorodne. Cel ich prowadzenia ukierunkowany jest na charakter pracy menedżera. Zarządzanie jest pojęciem bardzo ogólnym, dlatego wyróżnia się szkolenia o tematyce przeznaczonej dla menedżerów w różnych specjalizacjach, np. zarządzanie zespołem rozproszonym, zarządzanie zespołem wirtualnym czy zarządzanie projektami. Prowadzone są również szkolenia rozwijające kompetencje indywidualne menedżerów, dotyczące ich efektywności lub znalezienia odpowiednich stylów kierowania.

Współczesne systemy szkoleniowe charakteryzują się oryginalnością, ze względu na prowadzone zajęcia. Tradycyjne techniki bazujące na wykładach i ćwiczeniach grupowych, polegających na wykonywaniu książkowych zadań, są zastępowane interesującymi grami lub zabawami, które na pierwszy rzut oka nie mają nic wspólnego z zarządzaniem oraz pracą menedżera. Zasady gier przypominają

⁵ Rakowska i Sitko-Lutek (2000) określają potrzebę doświadczenia praktycznego, jako podjęcie się aktywnej nauki oraz chęci wprowadzania projektów w czyny.

reguły gier planszowych, jednak trenowane wówczas umiejętności nie różnią się niczym od tych, które należy praktykować w zawodzie menedżera. Ponadto, nowoczesne techniki szkoleniowe pozwalają skoncentrować się na ćwiczonych kompetencjach, co bezstresowo pozwala przejść z gry do zastosowania w pracy.

Obecnie organizacja jest bardziej świadoma potrzeby doskonalenia kompetencji. Menedżerowie na różnych szczeblach zarządzania inaczej reagują na potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji.

Okazuje się jednak, że sposoby doskonalenia kompetencji menedżerskich poprzez typowe szkolenia stają się coraz mniej efektywne. Naprzeciw temu wychodzą m.in. zalecenia, aby za podstawową jednostkę samorozwoju był zespół pracowniczy oraz żeby uczenie się na doświadczeniach opierać na współczesnych problemach (Mikuła, 2001).

Bardziej ambitnym procesem obejmującym kształtowanie się osobowości menedżera jest *rozwój* (Sloman, 1997). Terminem tym można zamiennie określać (Zbiegień-Maciąg, 1996):

- kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości,
- nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą,
- poszerzenie horyzontów intelektualnych,
- propagowanie modelu człowieka „większego formatu”.

Jak sugerują Rakowska i Sitko-Lutek (2000) zarówno szkolenie jak i rozwój dotyczą świadomych działań w organizacji, które mają na celu wzrost efektów pracy.

Świadomość potrzeby rozwoju menedżera jest kluczem do sukcesu, gdyż doskonalenie kompetencji oraz chęć nabywania nowych, prowadzi do ciągłego poszukiwania wyzwań i zdobywania nowego doświadczenia. Zarówno szkolenia jak i rozwój otwierają przed współczesnymi menedżerami drzwi do osiągnięcia coraz to wyższych wyników swojej pracy.

Analiza przekształceń na rynku kształcenia menedżerów wykazuje, że zwiększa się liczba zainteresowanych kierunkami studiów związanych z zarządzaniem. Dziedzina ta staje się tak popularna, że prywatne szkoły biznesu zwiększają swój udział na tym rynku. Należy mieć nadzieję, że nowoczesne treści z dziedziny doskonalenia menedżerskiego zostaną ujęte w ofertach państwowych szkół wyższych, aby ułatwić dostęp zainteresowanym do edu-

kacji w kierunku menedżerskim (Baran, Klich, 2001).

Wyniki badań Rakowskiej i Sitko-Lutek, wskazują, że wśród preferowanych koncepcji kształcenia umiejętności kierowniczych krótkie kursy wybrało 42% badanych, natomiast dłuższe i bardziej kompleksowe formy badań preferowało 29% pytanych. Dane te różnią się na poszczególnych szczeblach kierowania, co przedstawia tab. 3. Dane związane z tematyką podejmowanych szkoleń przedstawiają, jakie dziedziny wiedzy są potrzebne pracownikom poszczególnych szczebli kadry zarządzającej.

Tab. 3. Udział w szkoleniach na poszczególnych szczeblach kierowania według tematyki (%).

Temat szkoleń	Szczebel najniższy	Szczebel średni	Szczebel najwyższy
Specjalistyczne	35	52	55
Zarządzanie	33	11	4
Specjalistyczne i zarządzanie	22	15	9
Inne	3	10	10
Nie wzięło udziału	7	12	22

Źródło: (Rakowska i Sitko-Lutek, 2000).

Dane przedstawione w tabeli informują, że wraz z rosnącym szczeblem kierowania maleje udział w szkoleniach specjalistycznych, natomiast wzrasta liczba osób uczestniczących w szkoleniach z zakresu zarządzania. Uczestnictwo w innych szkoleniach nie ma dużego rozgłosu i tylko nieliczni na nie uczęszczają. Na każdym szczeblu kierowania jest grupa osób, która nie bierze udziału w szkoleniach.

Analiza wyników tych badań pozwala stwierdzić, że najbardziej zauważalne zmiany obserwowane we wzroście efektywności zarządzania po przebytych szkoleniach nastąpiły w grupie osób pracujących na najwyższym szczeblu zarządzania (48%) zaś małe zmiany dotyczą szczebla najniższego (30%). Zmian nie zauważono w 7% badanych na szczeblu najwyższym i średnim oraz w 11% badanych szczebla najniższego.

Podsumowując, można wnioskować, że najmniejszą potrzebę doskonalenia swoich kompetencji zawodowych odczuwają osoby na najwyższych szczeblach kierowania, jednak udział w nich skutkuje najlepszymi wynikami na tle innych szczebli.

Z biegiem czasu, kiedy na rynek wchodzi coraz więcej firm międzynarodowych, gdzie istotna staje się obecność menedżera z odpowiednimi kompetencjami, szkolenia stanowią podstawę procesu dosko-

nalenia kompetencji menedżerskich. Obecnie funkcjonuje wiele firm zajmujących się szkoleniem personelu z zakresu organizacji i zarządzania, które obsługują setki przedsiębiorstw. Z roku na rok szkolenia dla menedżerów są coraz bardziej popularniejsze, a wymaga tego choćby potrzeba umiejętnego kierowania zespołem wielokulturowym, co w XXI wieku zdarza się bardzo często.

Szkolenia menedżerów, oprócz formalnego ich charakteru, mają szczególne znaczenie, ze względu na możliwość spotkania różnych ludzi z cennym doświadczeniem. Jest to okazja do nawiązania nowych kontaktów oraz nauczenia się czegoś nowego o swojej pracy. Szkolenia dla menedżerów umożliwiają praktyczne zastosowanie nabytych cech dzięki pracy w grupach. Ćwiczenia pomagają w przyszłości prawidłowo zachować się w danej sytuacji biznesowej, unikać stresu oraz podejmowania pochopnych decyzji.

Uwarunkowania we współczesnym biznesie międzynarodowym kładą na nacisk na zatrudnianie menedżerów z bardzo wysokimi kwalifikacjami i dużym doświadczeniem. Niestety, brak świadomości o potrzebie ciągłego szkolenia swoich umiejętności zaburza organizację pracy i prowadzi do wielu konfliktów i nieprawidłowości w procesie zarządzania.

Wykwalifikowana kadra menedżerska kształtowana jest przez szkolenia oraz system doskonalenia, jednak współcześnie nawet najlepsi menedżerowie mogą zawieść. Zdarzenie takie może nastąpić ze względu na zjawisko zacierania różnic pomiędzy stanowiskiem pracy menedżera a lidera, jako przywódcy. Zadaniem lidera jest wyznaczanie punktu docelowego, zaś w kompetencji menedżera jest doprowadzenie do tego celu swojego zespołu (Bolt, 1997).

Podjmując szkolenie warto najpierw przemyśleć pełnioną funkcję i rozróżnić zadania lidera od zadań menedżera, gdyż to stanowi podstawę do budowania swoich kompetencji.

7. Podsumowanie

Współczesna organizacja ulega licznym i dynamicznym zmianom. Wynika to ze złożoności zadań do wykonania oraz rozwojem technologii. Przenośny internet czy dostępność wielu sieci komórkowym pozwalają na pracę w każdym miejscu i o każdej porze. Menedżer, który pracuje, jako odbiorca informacji jest bombardowany coraz większą ilością danych. Nowoczesność technologii w zarządzaniu

bardzo usprawnia prace organizatora, natomiast nie jest w stanie zastąpić jego cech osobowościowych, koniecznych do pracy w zawodzie kierownika czy koordynatora.

Kształtowanie kompetencji menedżera jest procesem bardzo złożonym. Nie polega wyłącznie na stosowaniu listy kolejnych czynności, gdyż umiejętności te opierają się na kompleksowej wiedzy z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwami i zasobami ludzkimi. Cechy charakterystyczne dla współczesnych menedżerów różnią się od siebie, zwłaszcza ze względu na różnorodność pełnionych przez kierowników funkcji. Natomiast cechą wspólną wszystkich umiejętności jest to, że mogą być nieustannie usprawniane poprzez szkolenia oraz praktyczne zastosowanie. Aby można było mówić o doskonaleniu kompetencji w poszczególnych umiejętnościach, konieczne jest zastosowanie zdobytej wiedzy w procesie uczenia się zarówno wiedzy teoretycznej jak i praktycznych ćwiczeń w określonych zachowaniach. Zdobyta wiedza stanowi bardzo cenne podłoże kompetencji w zarządzaniu. Na wiedzy opiera się większość procesów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz jego idea.

Współcześnie wiele organizacji zaczyna dostrzegać kluczową rolę rozwijania samoświadomości wśród menedżerów, jako pierwszego kroku w doskonaleniu kompetencji. Zjawisko to można zaobserwować podczas wzrostu zainteresowania szkoleniami kadry zarządzającej wyższego szczebla. Podstawą doskonalenia kompetencji menedżerskich jest oddziaływanie na podnoszenie umiejętności i poziomu wiedzy oraz oddziaływanie na postawy kadry kierowniczej, z czego wynika potrzeba realizacji szkoleń i kursów. Pomagają one w stworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, na którą należy zwrócić uwagę w czasie doskonalenia kompetencji kierowniczych.

Profesjonalizacja zawodu menedżera, która stała się nowym zjawiskiem, przejawia się za pomocą większej aktywności zawodowej młodych ludzi posiadających większy potencjał do pracy. We współczesnym biznesie ludzie ci odznaczają się takimi cechami jak: niezależność, odporność na stres, odpowiedzialność, zaradność, łatwość w nawiązywaniu kontaktów, racjonalizm.

Podział na poszczególne role menedżera we współczesnym biznesie usprawnia procesy organizujące. Jasno sprecyzowane zadania do wykonania, oprócz uprawnień do wykonywanych czynności i

niezbędnych zasobów, wymagają tylko poszczególnych kompetencji, zatem każdy kierownik znając swoje umiejętności, specjalizuje się w danej dziedzinie swojej pracy organizatorskiej. Takie zabiegi zapobiegają konfliktom ról i są sposobnością do budowania współpracy z kierownikami na innych stanowiskach.

Liczne zadania stojące przed współczesnymi menedżerami wymagają wprowadzenia nawyków ciągłego doskonalenia umiejętności kierowniczych na wszystkich szczeblach zarządzania. Szczególną rolę w tym procesie odgrywać powinna kadra kierownicza, która pozyskaną już wiedzę i nabyte doświadczenie będzie przekazywać na niższe szczeble zarządzania organizacjami.

Podsumowując, doskonalenie kompetencji menedżerskich stanowi bardzo ważny element efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem we współczesnej tendencji do ciągłych zmian i innowacji. Wiedza z zakresu kompetencji menedżerskich, ich podziałów i znaczeń na poszczególnych stanowiskach w firmie oraz potrzeba uczestnictwa w szkoleniach stanowią klucz do sukcesu odnoszonego przez organy zarządcze przedsiębiorstw.

Istotne w doskonaleniu kompetencji jest, aby menedżerowie nie naśladowali znanych przywódców, ale poznawali ich myśli i rozumieli ich czyny, zdobywając nowe doświadczenia, dotyczące nowych, a nawet wyższych celów (Covey, 1996).

Bibliografia

- Baran, M., Klich, J. (2001). Kształcenie menedżerów w warunkach gwałtownego wzrostu podaży informacji. W: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.), *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*. (s. 277-292). Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Barcy, A. J. (2005). Generacja tysięcy euro. *Forum*. Nr. 47, (przedruk z „El Pais”, 23 października 2005).
- Bittel, L. R. (1994). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa-Londyn: Wydawnictwo PWN – McGraw-Hill Book Company Europe.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolt, J. F. (1997). Kształtowanie trójwymiarowych przywódców. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- Cameron, K. S., Whetten, D. (1983). A Model for Teaching Management Skills. Exchange. *The Organizational Behaviour Teaching Journal*. (t. 8, nr 2, s.21-27).
- Covey, S. R. (1996). *7 nawyków skutecznego działania*. Poznań: Wydawnictwo REBIS.
- Denison, D., Hooiberg, R., Lane, N. I in. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1997). Przedmowa. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- DuBrin, A. J. (2000). *Przywództwo*. Poznań: Rebis.
- Gordon, R. A., Howell, J. E. (1959). *Higher Education for Business*. New York: Garland.
- Jabłoński, M. (2015). Kompetencje a role współczesnego menedżera. W: I. Bednarska-Wnuk, J. M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników* (s. 57-66). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. (Jan./Febr. s. 33-42).
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Krzepicka, A. (2015). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. W: J. Bieliński, P. Nogal-Meger (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie i regionie. Nowe wyzwania*. (s. 11-19). Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

- Lusier, R. N., Achua, C. F. (2009). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Majewska-Opiełka, I. (2007). *Umysł lidera*. Gliwice: Złote myśli.
- Maxwell, J. C. (2007). *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*. Konstancin-Jeziorna: Wydawnictwo Medium.
- Mikuła, B., (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania w kierunku organizacji inteligentnych*. Kluczbork-Kraków: Oficyna Wydawnicza: Drukarnia ANTYKWA s.c.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna
- Olszewska, B. (2009). Współczesne uwarunkowania pracy menedżerów. W: T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej e gospodarce opartej na wiedzy*. (s. 70-79). Warszawa: Difin SA.
- Pasieczny, L. (red.). (1981). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, L. W., McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the Twenty-First Century*. St. Louis, MO: AACSB.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
- Sikorski, C. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Słoman, M. (1997). *Strategia szkolenia pracowników*. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A. (red.). (2012). *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 3.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Tokar, J. (2013). *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*. Warszawa: Difin.
- Wawak, S., Górecka, M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Encyklopedia Zarządzania*. Pozyskano z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_zasobami_ludzkimi. Data dostępu: 01.06.2017.
- Wszeborowska, J. (2013). Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Tom XIV, Zeszyt XII cz. I, Łódź.
- Whetten, D., Cameron, K, Woods, M. (2000). *Developing management skills for Europe*. Harlow, Essex: Pearson Education
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Zbiegień-Macia, L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Businessman Book.

Managerial competence in modern organization

Małgorzata Kazak
Cracow University of Economics

Abstract:

The aim of the article is to present the management qualifications in modern organization and their impact on the results of work reached by managers. It emphasized the need to improve interpersonal competences in business and also highlighted the leadership qualities and their divisions. The structure of the article also includes the presentation of selected managerial roles.

The article referred to issues of training and courses and forms of improvement of managerial competences. The results of the participation of people working at individual levels of management in managerial training for the subject were then analysed. The text also includes the importance of the development process of people sitting on managerial posts.

Keywords: manager, managerial competence, interpersonal skills, management roles, leadership qualities, managerial improvement.

JEL codes: M51, M53