



fold - Holmestrand. Należy dodać, że nie było łatwo dotrzeć do norweskiej kadry menedżerskiej, która niechętnie udziela wywiadów, a zwłaszcza osobom obcym z zagranicy.

### **Narzędzia badawcze**

Badania miały charakter tak ilościowy, jak i jakościowy. Podjęto próbę implementacji szczegółowo opisanego wielorakiego wpływu cech osobowości menedżera na osiąganie sukcesu, determinacji do działania, dobrej komunikacji interpersonalnej i tworzenia zintegrowanego zespołu pracowniczego.

Zakres materiału obejmuje profesjonalizm menedżera w ujęciu teoretycznym literatury przedmiotu, jak również faktyczny stan cech osobowości badanej kadry menedżerskiej z uwzględnieniem najważniejszych dla współczesnego kierowania zespołem ludzkim. Autorka podjęła próbę zaprezentowania cech osobowości menedżerów różniących się gospodarczo województw. Rozwinięte gospodarczo województwo mazowieckie, słabe gospodarczo woj. podlaskie i najbardziej rozwinięte gospodarczo firmy norweskie. Zestawione, wybrane cechy badanych menedżerów autorka próbowała porównać i wskazać, które z nich są wspólne dla wszystkich, chociaż mają różne hierarchie wartości w ich profesjonalizmie.

Autorka zwraca uwagę konieczność permanentnego doskonalenia cech i umiejętności menedżerskich na równi z kompetencjami w zakresie zarządzania i wykorzystania ich, jako determinant sukcesu organizacji. W materiale spróbujemy odpowiedzieć na pytania:

1. Czy menedżerowie odczuwają potrzebę doskonalenia samego siebie i swoich kompetencji?
2. Czy menedżerowie dostrzegają siebie, jako osoby odpowiedzialne za sukces organizacji?
3. W jaki sposób menedżerowie doskonalą swój warsztat menedżerski?

Współczesność stawia przed polskimi przedsiębiorstwami i ich menedżerami wiele ważnych zadań i wyzwań. Organizacje potrzebują menedżerów-przywódców, którzy napełnią ludzi entuzjazmem i zagwarantują stabilność oraz rozwój w burzliwym, konkurencyjnym otoczeniu, w jakim przyszło im działać.

Sukces każdej organizacji tworzą ludzie w niej zatrudnieni, ich zaangażowanie w realizację celów i posiadane kompetencje stanowią najwyższą jakość i najcenniejszy kapitał organizacji. Zmienia się też charakter i tempo zmian lokalnych i globalnych, na co niewątpliwie wpływ wywiera postęp technologiczny. Organizacje działają często w chaotycznych środowiskach rynkowych. Nowe modele biznesowe, reorganizacje, przejęcia i fuzje, wywierają olbrzymią presję na menedżerów. Zwiększają wobec nich coraz bardziej większe wymagania związane z posiadaniem nowych kompetencji menedżerskich.

Współczesny menedżer musi być profesjonalistą w swoim zawodzie, musi umieć rozmawiać z ludźmi, szanować ich, rozwijać talenty pracowni-  
cze, determinować do pracy, motywować i uczyć się wspólnie z zespołem

zmian i wprowadzania innowacji. Menedżer powinien posiadać umiejętność zarządzania samym sobą, czyli swoim czasem. Rozumienie czasu jako kapitału pozwala zrozumieć jego wartość i znaczenie w kierowaniu ludźmi i zarządzaniu organizacją. Wymaga to od menedżera nie tylko talentu i umiejętności, ale także profesjonalizmu oraz posiadania aktualnej wiedzy, a nawet dokonania wewnętrznej metamorfozy. Dlatego też menedżer powinien poznać metody i instrumenty stosowane przez renomowane firmy globalne, które osiągnęły już sukces, są konkurencyjne, przynoszą najlepsze efekty i traktowane są w świecie biznesu priorytetowo. Nowa wiedza z zakresu zarządzania oraz posiadana umiejętność wprowadzania zmian i korzystanie z nowoczesnej techniki komunikacji stanowią podstawowe determinanty rozwoju organizacji. Wszelkie uwarunkowania rozwoju organizacji oraz występujący brak zasad etycznych we współczesnym biznesie powoduje, że rola menedżera jest specyficzna i wymaga od niego określonych pożądanych cech, takich jak: odwaga, przedsiębiorczość, kreatywność, skuteczność, tolerancyjność itp. Koniecznością staje się więc permanentne doskonalenie kadry menedżerskiej.

### **Identyfikacja kompetencji współczesnego menedżera**

Pojęcie kompetencji menedżerskich sięga początku lat 80. XX wieku, kiedy to Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania zaczęło inicjować działania, mające na celu określenie charakterystyki „najlepszych kierowników”.

W literaturze przedmiotu kompetencje określane są, jako wiedza, umiejętności, uzdolnienia, styl działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. Termin „kompetencje” swoją popularność zawdzięcza poszukiwaniom nowych rozwiązań na miarę wyzwań, jakie czekają firmy w związku z rosnącą konkurencją globalną, czy traktowaniem wiedzy i informacji, jako potencjału umożliwiającego skuteczniejsze konkurowanie na rynku.

W kompetencjach przywiązuje się znaczenie do posiadania zdolności korzystania z wiedzy i decyzyjności. Współczesne organizacje potrzebują menedżerów-przywódców, ponieważ w ich świecie dominują: wizja, okazja, szansa i entuzjazm. Bardzo ważne są umiejętności wrodzone, takie jak: predyspozycje, talenty i charyzma<sup>1</sup>. Na kompetencje całego przedsiębiorstwa składają się kompetencje wszystkich pracowników firmy, ale niezwykle ważną grupę stanowią menedżerowie.

Analiza wyników zaprezentowanych badań wskazuje na różnorodność kompetencji menedżerskich. Wartości i cechy osobowości badanej grupy mają też odmienne priorytety i inną hierarchię ważności.

Współcześnie od menedżera wymaga się nie tylko wiedzy i kształcenia intelektu, ale również odpowiedzialności za ludzi, którymi kieruje. Należy pamiętać, że kompetencje, to pewnego rodzaju kapitał człowieka, który po-

---

<sup>1</sup> R. Kuc, 2004, *Zarządzanie doskonałe*, PTM, s. 321.

zwala wykonywać pracę na oczekiwanym przez organizację poziomie. Kompetentny menedżer potrafi działać szybko, umie inspirować ludzi i wprowadzać zmiany. Bardzo ważna jest osobowość menedżera i jego mądrość życiowa<sup>2</sup> [Kubik, 2005]. Osobowość menadżera dotyczy licznych jego cech. Są to: wiedza i doświadczenie, motywacja, gotowość do podejmowania ryzyka, konsekwencja, umiejętność współpracy, orientacja na sukces, zdolności twórcze, umiejętność negocjacji, kreatywność oraz niezależność.

Literatura przedmiotu nie ujmuje kompetencji menedżerskich w jednoznaczny sposób. W. Błaszczyk z licznego zbioru cech składających się na szeroko rozumiany profesjonalizm kadry kierowniczej współczesnych organizacji wymienia kreatywność i przedsiębiorczość<sup>3</sup> [Błaszczyk, 1999].

Odwołując się do psychologicznych korzeni kreatywności można zauważyć, że ta cecha jest nierozłącznie związana z aktywnością człowieka. To właśnie kreatywność menedżerów oraz wszystkich pracowników, ich wiedza i sposób rozumowania stanowią decydujący czynnik rozwoju gospodarczego organizacji. Wiodąca rola menedżera polega na zarządzaniu czynnościami, dopilnowaniu, by odpowiadały one wymogom klientów i przyczylniały się do realizacji strategii organizacji i osiągnięcia sukcesu.

Zdaniem Cz. Sikorskiego, kompetentny menedżer wyróżnia się cechami, takimi jak: kreatywność, przedsiębiorczość, skuteczność, odwaga, niezależność, odpowiedzialność, pragmatyzm, wyrażający się w umiejętności oddzielania pracy zawodowej od innych sfer życia jednostki<sup>4</sup>. Menedżer powinien dostrzegać swoich podwładnych, interesować się nimi, poznawać i mieć świadomość, że najcenniejszym kapitałem organizacji jest człowiek.

Zdaniem B. Wawrzyniaka burzliwy okres transformacji wywołał konieczność wyrobienia wśród polskich menedżerów takich postaw i nawyków, które są charakterystyczne dla przedstawicieli biznesu. Dlatego ważne są zdolności do zmian, umiejętności uczenia się od innych, przejawianie przedsiębiorczości i zdolności porozumienia się, w tym umiejętności posługiwania się językami obcymi<sup>5</sup> [Wawrzyniak, 1999]. Wysoka ranga zawodu menedżera wymaga profesjonalizmu interdyscyplinarnego i wysokiej kultury menedżerskiej.

Zdaniem Alicji Sajkiewicz, kompetencje to zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. Definicja ta jest godna szczególnej uwagi, między innymi dlatego, że podkreśla znaczenie używania i rozwijania posiadanych kompetencji, co z pewnością jest istotnym zagadnieniem. Kompetencje nieużywane zmniejszają się, a nierozwijalne i nieaktualizowane - ograniczają przydatność do pracy lub całkowicie uniemożliwiają jej świadczenie<sup>6</sup> [Sajkiewicz, 2002]. Kompeten-

<sup>2</sup> K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Org, 2005, s. 120-125.

<sup>3</sup> W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich, przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wyd. UŁ 1999, s. 113-127.

<sup>4</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. UŁ, Łódź 1998, s. 15-18.

<sup>5</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 72.

<sup>6</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltex, Warszawa 2002, s. 90.

cje menedżerskie obejmują percepcję celów, postaw i motywów jednostek, znajomość struktur społecznych oraz skuteczność realizacji celów, umiejętności społeczne, a także umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce.

W literaturze przedmiotu kompetencje menedżerskie określa się jako koncepcyjne, społeczne i techniczne. Na różnych poziomach zarządzania znaczenie kompetencji jest inne. Doskonalenie kompetencji menedżerskich we współczesnych organizacjach rozumiane jest jako ciągły proces uczenia się, stanowiący kluczowy czynnik sukcesu organizacji i narzędzie konkurencji, i jest traktowane jako podejście zintegrowane, w którym akcent położony jest na rozwój indywidualny kadry. Dziś nie można traktować doskonalenia kompetencji menedżerskich jako wyizolowanego jednostkowego zjawiska. Należy brać pod uwagę ściśle związki doskonalenia menedżerów ze strategią organizacji, jej strukturą i kulturą organizacyjną. Rozwijane kompetencje i wykorzystywane w codziennym działaniu menedżera przyczyniają się do sukcesu organizacji.

Mając pogląd na kompetencje menedżerskie, nasuwa się pytanie: jakie cechy i umiejętności powinni posiadać menedżerowie, aby móc spełniać określone wymagania konkurencyjnego, drapieżnego rynku, zarządzać inteligentną organizacją, uczestniczyć w budowie etycznych, wysoce efektywnych przedsiębiorstw? Autorka podjęła próbę znalezienia odpowiedzi na postawione pytanie.

### **Klasyfikacja cech i umiejętności menedżera**

We współczesnym świecie, w każdej sferze życia człowieka zachodzą różnego rodzaju zjawiska i procesy. Dotyczy to również organizacji, które chcąc przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu potrzebują sprawnego i efektywnego kierowania. Zapotrzebowanie na menedżerów odnoszących sukcesy jest ogromne. Każda firma chciałaby zatrudnić najlepszych, najsukcesowniejzych szefów. Pojawia się pytanie: co sprawia, że ktoś potrafi urzeczywistniać swoje zamierzenia, a ktoś inny natrafia na przeszkody, których nie może pokonać? Wyniki badań prowadzonych przez różnych autorów potwierdzają, że głównymi beneficjentami sukcesu organizacji są ludzie w niej zatrudnieni, którym przewodzić powinien kompetentny, skuteczny menedżer o określonych umiejętnościach cechach osobowości.

D. Stewart do pożądaných cech menedżerskich zalicza: umiejętność podejmowania decyzji, przywództwo, prawość, entuzjazm, wyobraźnię, chęć do ciężkiej pracy, umiejętności analityczne, zrozumienie dla innych, umiejętność dostrzegania okazji, umiejętność sprostania nieprzyjemnym sytuacjom, szybkiego przystosowania się do zmian, skłonność do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, umiejętność jasnego mówienia, bystrość umysłu, umiejętność sprawnego administrowania, otwartość umysłu, wytrwałość, skłonność do pracy przez wiele godzin, ambicję, konsekwencję w dążeniu do celu, umiejętność jasnego pisanja, ciekawość, umiejętność posługiwania się liczbami, umiejętność abstrakcyjnego myślenia [Stewart 1994].

Klasyczne ujęcie umiejętności menedżera prezentuje A. Poczowski w sposób następujący:

- umiejętności techniczne – umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją oraz stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii,
- umiejętności interpersonalne – umiejętności nawiązywania kontaktów, upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania, sprawiedliwego oceniania pracowników, współpracy z dostawcami, klientami, inwestorami, itp.
- umiejętności koncepcyjne – zdolność abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumienia relacji między elementami, umiejętność strategicznego myślenia i działania,
- umiejętności diagnostyczne i analityczne – umiejętność analizowania i diagnozowania problemów w organizacji, badania ich symptomów i opracowania racjonalnych rozwiązań, a więc zaprojektowania najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji i powzięcia rozsądnej decyzji<sup>7</sup>.

Nowoczesne kierowanie zasobami ludzkimi wymaga od kadry kierowniczej kompetencji (nabytej wiedzy, umiejętności, doświadczenia) i możliwości ich obiektywnego identyfikowania i rozwoju. Kompetencje możemy rozwijać poprzez: kształtowanie początkowe, przed aktywnym życiem zawodowym, kształcenie dorosłych, w trakcie aktywnego życia zawodowego, wykonywanie aktywności zawodowej. Kształcenie zawodowe obejmuje staże zawodowe, których celem jest wprowadzenie w życie świeżo nabytej wiedzy teoretycznej i jej utrwalenie przez zastosowanie. Człowiek uczy się w ciągu całego swego życia. Wszystkie doświadczenia stanowią okazję do uczenia się nie tylko w dziedzinie zawodowej, ale również poza pracą (doświadczenie rodzinne, społeczne). Doświadczenie ma kształcący charakter, a kompetencje zdobywamy w ciągu całego aktywnego życia zawodowego, których najlepsze kształcenie, najlepszy dyplom nie będzie w stanie dostarczyć. Gwałtowne zmiany i zaburzenia ekonomiczne, które zmieniają strukturę rynku zatrudnienia, sprawiają, że kariera młodego człowieka z dyplomem nie będzie taka sama, jak tych, którzy zdobywali doświadczenie zawodowe przez wiele lat.

W okresie zanikania struktur hierarchicznych, E. Schein podkreślił znaczenie kompetencji w czterech płaszczyznach: zachowań – podejmowanie inicjatyw w ryzykownych i niepewnych warunkach. W płaszczyźnie percepcyjnej – zdolność do systematycznego zbierania i przetwarzania informacji, płaszczyźnie emocjonalnej – umiejętność stawiania się na miejscu innych ludzi i rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich oraz płaszczyźnie symbolicznej – zdolność do konceptualizacji organizacji, jako systemu.

Pracownicy, niezależnie od poziomu hierarchicznego i intelektualnego, zatrudnienia i kwalifikacji, powinni uczyć się, przyswajając nową wiedzę i odczuwać głód wiedzy. Rozwój kompetencji wymuszony jest nieodwracalnymi zmianami, jakim podlega świat, a w tym i gospodarka. Recesja, trudności ze

---

<sup>7</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2005, s. 132.

zbytem produktów i zaostrenie walki konkurencyjnej, rewolucje naukowo-techniczne, zmuszają przedsiębiorstwa do zatrudniania pracowników kreatywnych i efektywnych w działaniu.

We współczesnych przedsiębiorstwach zanikają struktury hierarchii charakteryzujące się ścisłymi sieciami rozkazywania i autorytetem formalnym przypisanym do każdego poziomu odpowiedzialności. Ustępują one miejsca sieciom charakteryzującym się elastycznością i wzajemną zależnością zespołów pracowniczych.

Dla wprowadzenia innowacji niezbędne są kompetencje, takie jak: wczuwanie się w środowisko, elastyczne myślenie i działanie, inspirująca wizja, budowanie koalicji, ożywienie ducha pracy zespołowej, wytrwałość w trudnościach, obdarzanie zaufaniem, dostrzeganie i uznanie dla pracowników. W przedsiębiorstwie zauważa się istotne różnice w kluczowych kompetencjach kierowników w zależności od poziomu kierowania. Dla naczelnego kierownictwa kluczowe znaczenie mają kompetencje strategiczne, dla średniej kadry kierowniczej – kompetencje integratora, dla niższej kadry kierowniczej – kompetencje merytoryczne (zawodowe).

Rozwój i wspieranie kompetencji polega na tym samym, co rozwój przedsiębiorstwa. Kompetencje powinny być aktywnie wykorzystywane, zwłaszcza poprzez analizę różnych sytuacji, przyjętych zachowań i ich rezultatów, a to pozwala zdobywać nową wiedzę, która będzie spożytkowana dla dobra każdego pracownika i całej organizacji<sup>8</sup>.

### **Kształcenie i doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera**

Współczesność stawia nowe wyzwania przedsiębiorstwom i kadrcie kierowniczej, a przede wszystkim menedżerom. Konsekwencją tych zmian jest nowy paradygmat zarządzania, który polega na odejściu od schematyzmu w stronę akceptacji dynamicznych zmian w otoczeniu oraz różnorodności firm. Wymagania wobec współczesnych menedżerów wymuszają konieczność ciągłego ich rozwoju.

Jakość współczesnych menedżerów wymaga permanentnego doskonalenia i zdobywania nowej wiedzy. Badani menedżerowie odczuwają potrzebę podnoszenia swojej edukacji, jednak nie znajdują na to czasu. Swoje braki w kwalifikacjach pokrywają wytężoną pracą. Determinantą zmian w edukacji menedżerów jest pojawienie się nauki na odległość. Taka forma doskonalenia ma na celu pomóc menedżerom we wdrażaniu podstawowych funkcji zarządzania w organizacji.

Proces rozwoju zawodowego menedżerów powinien obejmować wszystkich w przedsiębiorstwie. W swoim założeniu musi stwarzać doping, aby menedżerowie mogli rozwijać się, a jednocześnie koncentrować się na osiągnięciach firmy i wymaganiach jutra. Kompetencje menedżerskie możemy podzielić też z punktu widzenia osobistego i zawodowego, co prezentuje tabela 1.

---

<sup>8</sup> K. Kubik, 2008, *Kultura menedżerska*, WWSE, s. 186.

Kompetencje menadżerskie z punktu widzenia osobistego i zawodowego:  
 Osobistego - ja i bliscy – dom  
 Zawodowego - ja i praca – organizacja

Tabela 1. Kompetencje menedżerskie z punktu widzenia osobistego i zawodowego

Table 1. Managerial competence in terms of personal and professional

<b>Role kierownika</b>	<b>Role pracownika</b>
decyzyjne	wykonawcze
interpersonalne	interpersonalne
kreacyjne	kreatywne
wzmacniające	symboliczne

Źródło: opracowanie własne.  
 Source: own study.

W prospekacjach menedżerskich możemy wyróżnić trzy rodzaje kompetencji:

1. Kompetencje osobowe: pewność siebie, wrażliwość, ambicja, kreatywność, wytrwałość, energiczność, niezależność, motywacja.
2. Kompetencje społeczne: świadomość społeczna i organizacyjna, nastawienie, wywieranie wpływu, inicjowanie zmian, dbałość o podwładnych, synergizm z otoczeniem.

Kompetencje nastawione na organizację: utożsamianie się z organizacją, identyfikacja z marką.

W literaturze przedmiotu, wspólne kompetencje menedżerskie określane są, jako kompetencje koncepcyjne, kompetencje społeczne i kompetencje techniczne. Na różnych poziomach zarządzania znaczenie każdej z tych grup kompetencji jest inne, co prezentuje rysunek 1.

1. Kompetencje koncepcyjne - ocena właściwej sytuacji, potrzeb, możliwości zmian.
2. Kompetencje społeczne - zdolność do współpracy, inspirowania, motywowania, umiejętności rozwiązywania konfliktów.
3. Kompetencje techniczne - wiedza w określonym zawodzie i specjalności, sprawność w posługiwaniu się określonymi technikami i narzędziami.

Kompetencje menedżerskie obejmują percepcję celów, postaw i motywów jednostek, znajomość struktur społecznych oraz skuteczność realizacji celów, umiejętności społeczne, a także umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce.



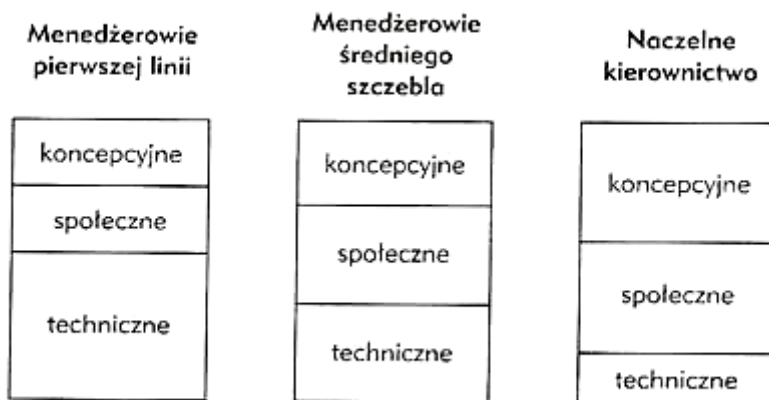
Tabela 2. Kompetencje o najwyższej wartości na rynku pracy w ocenie badanych menażerów

Table 2. The competence of the highest value on the labor market in the assessment of managers surveyed

RANGA RANK	SPOŁECZNE SOCIAL	PROFESJONALNE PROFESSIONAL	IDENTYFIKACYJNE IDENTITY
1	Komunikatywność	Specjalistyczna wiedza	Utożsamianie się z firmą
2	Kreatywność	Umiejętności kierunkowe	Zorientowanie na klienta
3	Koncepcyjność	Sprawność poruszania się na rynku	Postawa wobec firmy
4	Nastawienie na rozwój	Wewnętrzna motywacja	Postawa wobec produktów firmy
5	Nastawienie na zmiany	Budowanie marki	Ekspozowanie zalet firmy
6	Nastawienie na zespołowość lub indywidualizację	Tworzenie minizespołów	Obrona strategii firmy

Źródło: opracowanie własne.

Source: own study.



Rys. 1. Rozdział kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych

Fig. 1. The distribution of competence of conceptual, social and technical

Źródło: Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, s. 168.

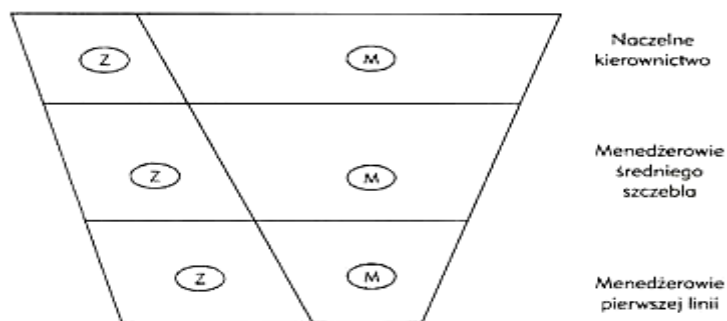
Source: Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, p. 168.

Różnorodność kompetencji ułatwia menedżerom wypełnienie ich misji w odnawianiu przedsiębiorstwa i spotkaniu się w gronie najlepszych na konkurencyjnym rynku. Autorka podziela pogląd T. Oleksyna, uważa również, że do najwyższych stanowisk przebijają się ludzie najzdolniejsi i najciężej pracujący.

Wiodąca rola menedżera polega na zarządzaniu i dopilnowaniu, by działania odpowiadały wymogom klientów, przyczyniały się do ulepszania pracy i wprowadzania innowacji.

M. Shroder wyróżnia inne wyższe kompetencje<sup>9</sup>:

- 1) kognitywne: poszukiwanie, zdobywanie informacji, formułowanie pojęć, elastyczność myślowa.
- 2) motywacyjne: poszukiwanie interpersonalne, zarządzanie wzajemnymi kontaktami, zorientowanie na rozwój.
- 3) kierunkowe: wiara w siebie, prezencja (przedstawienie siebie z najlepszej strony), wpływ otoczenia.
- 4) skutecznego działania: zorientowanie na działania, zorientowanie na osiągnięcie celu.



Z – kompetencje zawodowe (w tradycyjnym rozumieniu), M – kompetencje menedżerskie

Rys. 2. Struktura kompetencji zawodowych i menedżerskich na różnych poziomach zarządzania

Fig. 2. The structure of professional competence and management at various levels of management

Źródło: Oleksyn T., *op. cit.*, s. 169.

Source: Oleksyn T., *op. cit.*, s. 169.

Szersze rozumienie kompetencji wiąże się nie tylko z kwalifikacjami, wykształceniem i doskonaleniem zawodowym, ale z praktycznym aspektem ich wykorzystania. Kompetencje decydują o możliwości zastosowania ich w praktyce i sprawiają, że w szczególnych przypadkach braki w zakresie kwalifikacji można zastąpić doświadczeniem.

### Pożądane cechy kompetencji menedżerskich (na podstawie wyników badań autorki)

Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań potwierdzają wysokie kompetencje menedżerów w badanych województwach i w Norwegii.

<sup>9</sup> M. Shroder, *Managerial Competence: the key to excellence*, Oxford 1998, s. 49.

Różnorodność kompetencji ułatwia menedżerom wypełnienie ich misji w odnawianiu przedsiębiorstwa i spotkaniu się w gronie najlepszych na konkurencyjnym rynku. Badana grupa respondentów wskazała te cechy, które ich zadaniem są najważniejsze w pracy menedżera. W skali 5-stopniowej wysoko oceniona została fachowość oraz komunikatywność i zaangażowanie.

Tabela 3. Najważniejsze cechy w pracy menedżera (w opinii badanych)  
Table 3. Main features of in the manager's work (in the opinion of respondents)

Które cechy menedżera uważa Pan(i) za najważniejsze? (proszę wybrać max 5)	Województwo podlaskie N = 304	Województwo mazowieckie N = 711	Vestfold – Norwegia N = 85
	%	%	%
Fachowość	53,3	84,7	95
Charyzma	52,8	68,7	77,5
Zdolność komunikowania się	82,3	36,7	65
Efektywność działania	52,7	60,6	78,8
Inteligencja	49,3	45,6	60
Sprawiedliwość	18,3	75,3	45
Uczciwość	49,1	41,6	72,5
Odpowiedzialność	28	39,6	80
Samodzielność	31	31,4	40
Lojalność	13,7	43	26,3
Uprzejmość	10,7	33	31,3
Humor	13,3	30	15
Zdolności towarzyskie	20,7	14,4	18,8
Opiekuńczość i empatia	12,7	21,3	26,3
Inne, proszę podać, jakie:	?	?	1

Źródło: opracowanie własne.  
Source: own study.

Wybrano po pięć najważniejszych cech współczesnego menedżera, są one zróżnicowane. Menedżer norweski za najważniejsze cechy uważa: fachowość - 95%, odpowiedzialność - 80%, efektywność działania - 78,8%, charyzmę 77,8% i uczciwość - 72,5%. Natomiast menedżer w woj. mazowieckim jako najważniejsze cechy wskazał: fachowość - 84,7%, sprawiedliwość - 75,3%, charyzma - 68,7%, efektywność działania - 60,6%, inteligencja - 45,6%. Menedżer w woj. podlaskim za najważniejsze cechy uważa: zdolność komunikowania się - 82,3%, fachowość - 53,3%, charyzma - 52,8%, efektywność działania - 52,7%, inteligencja - 49,3%.

Kolejną analizowaną cechą to wykształcenie. W grupie objętej badaniami dominowała kadra z wyższym wykształceniem - 67% osób, w tym 27,61% osób posiadało wykształcenie wyższe magisterskie, a 13% miało

wykształcenie wyższe zawodowe, zaś 3,05% ukończyło studia podyplomowe. Wykształceniem średnim legitymowało się 23,34% badanych.

Wśród badanej grupy respondentów najwięcej osób, bo aż 29% było zatrudnionych na obecnie zajmowanym stanowisku 1 rok. Wynika stąd, że w organizacjach dominuje młoda kadra, która w większości wypadków nabiera dopiero doświadczenia w tej trudnej sztuce zarządzania, ale w zamian posiada ona zapał i niezbędne chęci, aby dobrze wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Przeważająca część (54%) to menedżerowie reprezentujący średni poziom zarządzania, najniższy to 21% badanych, a najwyższy poziom 25%. Mężczyźni stanowili 67%. Przeważali menedżerowie w wieku 40 lat i więcej (53%). Staż pracy 10-20 lat miało 41% badanych, a staż ponad 20 lat i więcej 32%. Większość badanych, tj. 67%, posiada wyższe wykształcenie (w tym w 63% o profilu technicznym). Elementem dopełniającym charakterystykę wykształcenia badanych menedżerów jest znajomość języków obcych. Wśród badanej grupy menedżerów najbardziej popularny jest język angielski.

Dobrą znajomość jednego języka obcego w mowie i piśmie deklaruje 19% respondentów, bardzo dobrą znajomość jednego języka deklaruje 7% badanych. Słabą znajomość przynajmniej jednego języka obcego deklaruje najliczniejsza grupa respondentów 59% badanej populacji. Pozostała grupa nie zna żadnego języka obcego (12%). Dwa, trzy języki, jednak słabo, zna 3% badanych.

Wśród menedżerów firm, które objęte zostały procesem prywatyzacyjnym, daje się zaobserwować większe poczucie odpowiedzialności i spełnienia własnych oczekiwań związanych z nową rolą bycia właścicielem. Menedżerowie firm, które istnieją dłużej, mają mniejsze wobec nich wymagania i oczekiwania. Wynika to z bardziej powolnego rozwijania się firmy, w której zyski nie osiągają poziomu, na jaki liczone, a dość często występuje stagnacja lub nawet pogorszenie sytuacji<sup>10</sup>.

## Podsumowanie

Zdaniem autorki doskonalenie kompetencji menedżerskich sprowadza się do podnoszenia kwalifikacji, zdobywania nowej wiedzy, dla lepszego wykonywania pracy, aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji. Jest to proces, który może mieć charakter formalny lub zachodzić bez formalnego planu, w sposób naturalny i koncentruje się na uczącym się i procesach uczenia się. Doskonalenie dotyczy szeroko rozumianych kompetencji menedżerskich, odnosi się do każdej ze sfer, a więc wiedzy profesjonalnej, umiejętności, osobowości i postawy menedżera

Poziom kompetencji jest uwarunkowany posiadaną wiedzą, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania i wreszcie postawa i motywacja. Tak więc kompetencje

<sup>10</sup> K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Org. 2005, s. 173.

trzeba: określać i projektować, przez motywowanie doprowadzać do rozwoju i doskonalenia.

Można uznać, że menedżerowie są świadomi konieczności doskonalenia własnych kompetencji w obszarze zarządzania, ponieważ to od ich skuteczności działania i wprowadzania zmian zależy sukces organizacji. Połowa, bo 50% respondentów uznała, że niezbędne jest zdobywanie wiedzy z zakresu zarządzania. Znajomość i rozumienie podstawowych funkcji zarządzania oraz stosowanie ich w zarządzaniu organizacją pozwoli menedżerom zdeterminować zespół do współodpowiedzialności za pozycję firmy na konkurencyjnym rynku i jej sukces.

Organizacja nie może sprawnie funkcjonować bez ustalonej struktury organizacyjno-kompetencyjnej. Kompetencje menedżerskie w organizacji wymagają uporządkowania, systematyczności i doskonalenia. Przewaga wartości kompetencji przejawia się możliwościami podejmowania takich działań, które są trudne do naśladowania przez konkurencję.

Kompetencje menedżera można diagnozować, wiążą się one z jego sprawnością działania.

## Bibliografia

- Błaszczyk W., 1999, *Kadra kierownicza polskich, przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wyd. UŁ.
- Kubik K., 2005, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Org.
- Kubik K., 2008, *Kultura menedżerska*, WWSE,
- Kuc R., 2004, *Zarządzanie doskonałe*, PTM.
- Listwan T., 1993, *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, Wyd. Mimex.
- Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami*. Oficyna Ekonomiczna.
- Penc J., *Skuteczny menedżer*, Placet, Warszawa 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, PWE, Warszawa 2005.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltex, Warszawa 2002.
- Shroder M., *Managerial Competence: the key to excellence*, Oxford, 1998.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.
- Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWE, Warszawa 2000.
- Stewart D., *Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1994.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.