

Zbigniew Witaszek
Akademia Marynarki Wojennej

ROZWÓJ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH PRZESŁANKĄ SUKCESU ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

W organizacji, bez względu na etap jej rozwoju, główną rolę w sukcesie odgrywa kadra menedżerska, która w ramach posiadanych kompetencji planuje, decyduje, organizuje, kieruje, motywuje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne, w tym racjonalność ich wykorzystania w stosunku do uzyskanych efektów. Współczesne decyzje kierownicze podejmowane są w dynamicznym otoczeniu, na które składają się procesy restrukturyzacyjne, prywatyzacyjne, integracyjne i globalizacyjne, umiędzynaradawianie się przedsiębiorstw, fuzje, zmiany praw własności itp. Wymienione procesy w wymierny sposób podnoszą standardy zarządzania organizacjami, a od kadry menedżerskiej wymagają coraz wyższych kompetencji. Artykuł jest próbą przybliżenia istoty i roli kompetencji zawodowych w skutecznym działaniu.

Słowa kluczowe:

kompetencje, umiejętności, menedżerowie, role kierownicze.

WSTĘP

Rozwój kompetencji jest procesem ciągłym, który należy traktować jako naturalną dążności do podwyższania własnych kwalifikacji zawodowych. Poruszony problem dotyczy diagnozy kompetencji, ustalenia potrzeb absolwentów uczelni wyższych w zakresie oczekiwań w rozwoju kompetencji, diagnozy (weryfikacji) systemu szkolenia, co w efekcie powinno zmierzać do stworzenia sprzyjających uwarunkowań skutecznego rozwoju kompetencji.

Pojawienie się nowych teorii i metod zarządzania, wzrastająca złożoność rozwiązań strukturalnych współczesnych organizacji, rozwój informatyzacji procesów pracy, procesy integracyjne i globalizacyjne, w tym umiędzynaradawianie się

przedsiębiorstw, przyczyniają się do przewartościowania roli kadry menedżerskiej¹ we współczesnych organizacjach.

Dynamiczne, globalne otoczenie spowodowało wzrost znaczenia menedżerów i ich roli oraz podniosło standardy zarządzania organizacjami wraz z oczekiwaniami wobec kompetencji menedżerskich. Role menedżerskie stają się coraz bardziej aktywne i kreatywne, stąd wymagają od menedżerów bycia liderem. Za cechą wspólną menedżera i lidera należy uznać przede wszystkim profesjonalne przygotowanie do wykonywania funkcji kierowniczych, odpowiedzialność i skuteczność w działaniu na rzecz organizacji, której „służą”. A oto zasadnicze różnice²:

- mocnymi stronami menedżerów są: pragmatyzm, systemowe podejście, stosowanie sprawdzonych technik, metod i narzędzi; mocnymi stronami liderów są: kreatywność, zarządzanie zmianami, komunikacja, integracja, motywacja, współpraca, zaufanie;
- potencjalnymi zagrożeniami, przed którymi stoją menedżerowie, są: konserwatyzm, biurokracja, rutyna, egoizm wzmocniony wybujałymi aspiracjami materialnymi, oschłość i wyalienowanie; potencjalne zagrożenia, przed którymi stają

¹ Rola może być zdefiniowana jako zbiór oczekiwań i obligatoryjnych sposobów (reguł) zachowania się ze strony osób o określonej pozycji. Stąd rozpatrując role menedżerskie, należy je spostrzegać w kontekście funkcji wykonywanych przez menedżerów (M. Mroziński, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 26). Role oznaczają oczekiwane przez inne osoby sposoby zachowania się menedżerów. Powstają one w wyniku istnienia określonych wzorców zachowań funkcjonalnych w grupach społecznych danej organizacji lub jej otoczeniu (*Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 493). Od każdego współczesnego menedżera oczekuje się wzorcowego wypełniania roli przypisanej do jego funkcji w organizacji. Współczesny kierownik musi posiadać umiejętność przyjmowania na siebie i wypełniania wielu ról, dostosowując się do sytuacji (J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 62–63). Menedżer to osoba, która odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania. Współczesny menedżer posługuje się naukowymi technikami oraz instrumentami realizacji funkcji kierowniczych i nie musi być akceptowany przez podwładnych tak jak w wypadku przywódcy (R. W. Gryfin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000, s. 38 i 95). Zadaniem menedżerów jest także rozwiązywanie problemów organizacyjnych i podejmowanie jak najtrafniejszych i najskuteczniejszych decyzji sprzyjających rozwojowi organizacji w dynamicznych uwarunkowaniach konkurencyjnych i wyzwań otoczenia (E. Mastyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 110). Utożsamiając się z poglądem jednego z autorów, można stwierdzić, że współczesny menedżer to nowoczesny kierownik przedsiębiorstwa, przygotowany zawodowo, posiadający wrodzoną inteligencję, dysponujący bogatym doświadczeniem, by sprostać wymogom konkurencji i zapewnić rozwój przedsiębiorstwa (Z. Zbichorski, *Menedżer jako przywódca*, „Ekonomiczna Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 4, s. 16–17).

² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 181.

liderzy, to: sianie zamętu i chaosu, „nietwórcza destrukcja”, ugrzęźnięcie w nadmiarze źle przygotowanych zmian, osłabienie, a w skrajnych przypadkach unicestwienie organizacji.

Nabyta wiedza i doświadczenie nie są gwarantem sukcesu w pracy menedżera. Źródłem sukcesu jest zdolność i umiejętność generowania wiedzy i doświadczenia będącego w dyspozycji menedżera do praktycznego zarządzania organizacją.

POJĘCIE I STRUKTURA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Zakres znaczeniowy słowa „kompetencje” nie jest nowością zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, w tym zasobami ludzkimi. Ze względu na indywidualny charakter systemów zarządzania opartych na koncepcji kompetencji opracowanych zostało wiele definicji charakteryzujących przedmiotowe zagadnienie (tabela 1.).

Tabela 1. Zakres i pojęcie „kompetencji” w ujęciu różnych autorów

Autor	Definicja
Boyatzis (1982)	Kompetencje stanowią sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania określonej pracy
Montmollin (1984)	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się
Thierry, Sauret, Mond (1993)	Kompetencje to ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania
Armstrong, Byron (1995)	Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien robić i jak pracownik powinien to robić
Lévy-Leboyer (1996)	Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej myśli w ramach przedsiębiorstwa
Jahja, Kleiner (1997)	Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.hvk.pl, 15.09.2001.

W literaturze można spotkać definiowanie kompetencji w ujęciu ogólnym i szczegółowym (tabela 2.).

Tabela 2. Zakres i pojęcie „kompetencji” w ujęciu ogólnym i szczegółowym

	Autor	Definicja
UJĘCIE OGÓLNE	D. Thierr, Ch. Stert, N. Monod	To zdolność pracownika do działania zmierzającego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych uwarunkowaniach za pomocą określonych środków; zdaniem autorów kompetencje to także ogół wiedzy, umiejętności, postaw, doświadczenia i gotowości pracownika do działania w określonych warunkach, w tym zdolność dostosowania się do zmiany tych warunków
	C. Levy-Leboyer	Kompetencje są zbiorem zachowań, które określone osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one skuteczniej i sprawniej
	M. Armstrong	Kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do osiągania określonych, wymiernych wyników
	A. Pocztowski	Kompetencje obejmują ogół względnie trwałych właściwości człowieka tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny
UJĘCIE SZCZEGÓLNE	B. E. Becker, M. A. Huselid	Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na efekty wykonywanej pracy przez daną osobę
	S. Whiddett, S. Hollyforde	Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje
	T. Rostowski (red.)	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni

Źródło: D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6; C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 32; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153; B. E. Becker, M. A. Huselid, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 162; S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13; *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostowski, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

Współczesną popularność termin „kompetencje” zawdzięcza poszukiwaniu nowych rozwiązań w związku z rosnącą konkurencją wynikającą z procesów

integracyjnych i globalizacyjnych czy traktowaniem wiedzy i informacji jako potencjału umożliwiającego skuteczne konkutowanie w różnych segmentach rynku. Wynikiem poszukiwań było stworzenie koncepcji zarządzania bazującego na kompetencjach³. Współczesny biznes coraz większą rolę przywiązuje do ról, jakie odgrywają zasoby pracy: ich indywidualne umiejętności, zdolności reagowania na zmiany, chęć i zdolność do podwyższania kwalifikacji itp. Także umiejętności menedżerów najczęściej nie są związane wyłącznie z zajmowanym stanowiskiem kierowniczym.

Teoretycy zarządzania istotną wagę przywiązują do identyfikacji tych czynników, których posiadanie najsilniej związane jest z przyszłym sukcesem pracownika w organizacji — kompetencji⁴. Stąd stopniowo rozszerzano pojęcie umiejętności o „wiedzę”, następnie o „zdolności”, tworząc tym samym podstawowe, ale nie jedyne elementy składowe „kompetencji” — istotnych cech organizacji dla ich przetrwania i rozwoju⁵. Punktem wyjścia scalającym zarządzanie kompetencjami, z punktu widzenia organizacji, są zestawy (modele, profile) kompetencji niezbędne do wykonywania pracy, które są w „posiadaniu” każdego pracownika. Zestawy kompetencji powinny być odpowiednio rozpoznane, wynagradzane i rozwijane zgodnie z przyjętą strategią organizacji.

³ Pod koniec lat sześćdziesiątych w USA nowo powstające fabryki zaczęły uzależniać stawki płac i wzrost wynagrodzeń swoich pracowników, systemy szkoleniowe, planowanie karier itp. nie od zajmowanego przez nich stanowiska, ale od posiadanych umiejętności. W centrum zainteresowania nowej koncepcji wynagradzania pracowników oraz innych podsystemów wynagradzania zarządzania zasobami ludzkimi organizacji znalazł się więc pracownik wraz ze swoimi umiejętnościami (E. E. Lawler, *Competencies: A Poor Foundation for The New Pay*, „Compensation & Benefis Review”, listopad/grudzień 1996).

⁴ Idea samej koncepcji zarządzania przez kompetencje nie jest nowa. Z punktu widzenia teorii już w 1973 r. D. Mc Clelland opublikował artykuł pt. *Badać raczej kompetencje niż inteligencję*, gdzie zwrócił uwagę, że testy psychologiczne badające postawy i wiedzę, analizowanie ocen i świadectw szkolnych nie pozwalają na przewidzenie przyszłej efektywności pracowników (A. Poczowski, *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:], *Gospodarowanie pracą*, red. B. Urbaniak, UŁ, Łódź 2001, s. 166).

⁵ Systemy bazujące na umiejętnościach/kompetencjach zyskały zaskakująco dużą popularność. Między innymi liczba przedsiębiorstw z grupy Fortune 1000 w USA dzięki stosowaniu różnych form kompetencji wzrosła w latach 1987–1993 z 40% do 60% (G. E. Bedford, *Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers*, „Compensation & Benefis Review”, lipiec/sierpień 1996). Także badania prowadzone w 1996 r. w Wielkiej Brytanii przez firmy doradcze wykazały, że 45% przedsiębiorstw rozważało możliwość opracowania swoich systemów płacowych opartych na kompetencjach (P. Sparrow, *Too Good to be true?*, „People Management”, 5 grudnia 1996).

KOMPETENCJE A SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH

Jakość kadr kierowniczych⁶ wiąże się z koniecznością ponoszenia nakładów finansowych na zmianę, zdobywanie nowych bądź utrwalanie wcześniej nabytych umiejętności i kwalifikacji zawodowych⁷ czy szerzej — kompetencji zawodowych, w tym kompetencji kierowniczych. Nakłady te stanowią rodzaj inwestycji w kapitał ludzki, które przynoszą wymierne efekty w przyszłości. Znajduje to wyraz między innymi w osiąganiu wyższej efektywności pracy, lepszej jej jakości, ograniczeniu konieczności pozyskania dodatkowo kwalifikowanego zasobu pracy czy wreszcie w rozwoju metod zarządzania, w tym kierowania zespołami ludzkimi⁸.

Utożsamiając się ze stwierdzeniem jednego z autorów⁹, należy stwierdzić, że kapitał ludzki w nowoczesnej firmie to nie tylko wyuczone kwalifikacje i zdobyte zawodowe doświadczenie w długim stażu pracy, lecz także możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności dotąd jeszcze nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy, nastawienie na innowacje i gotowość do podejmowania ryzyka wymaganego zmiennymi warunkami i czynnikami produkcji. Przedsiębiorca jest przekonany o tym, że kadry i ich praca stanowią krwioobieg firmy, od którego zależy jej kondycja fizyczna (ekonomiczna) i społeczna.

Pojęcie kapitału ludzkiego w organizacji stanowi punkt wyjścia do określenia istoty potencjału pracy, na który składają się: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja. Elementem zasadniczym tak rozumianego potencjału pracy są kompetencje. Utożsamiając się z poglądami jednego

⁶ Kadra kierownicza jest najbardziej mobilną siłą roboczą w Polsce. Na lata 1999–2000 przypadają duże zmiany na najwyższych stanowiskach kierowniczych, które objęły 7% polskich podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej pięciu osób, natomiast rotacja wśród personelu administracyjnego wynosiła 10%. Powodem była słabnąca koniunktura, mniejsze inwestycje zagraniczne, niezadowolające wyniki w pracy, niepowodzenie inwestycji, zmiany w układzie własnościowym, indywidualne podejście inwestora (pracodawcy), wzrost bezrobocia oraz sytuacje, w których polskie podmioty gospodarcze zaczynały być integralną częścią międzynarodowego biznesu, a decyzje personalne podejmowano za granicą (D. Styczek, J. Brzeski, *Karuzela menedżerów*, „BusinessWeek/Polska”, 2001, nr 4, s. 38).

⁷ Kwalifikacje zawodowe definiuje się jako normę wymagań dla wykonywania zbioru zadań przyporządkowanych danemu zawodowi. Jest to definicja wykorzystująca pojęcie zawodu i zadania zawodowego. Przez zawód należy rozumieć zbiór zadań wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wymagających od pracownika odpowiednich kwalifikacji (wiadomości, umiejętności i określonych cech psychofizycznych). Z kolei zadanie zawodowe jest definiowane jako zespół czynności prowadzących do jego wykonania (*Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*, red. U. Peruszki, IPiSS, Warszawa 2000, s. 52).

⁸ A. Sajkiewicz, *Zarządzanie potencjałem kwalifikacji w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1986, s. 20.

⁹ Tamże, s. 47.

z autorów¹⁰, należy stwierdzić, że kompetencje dotyczą „zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także należytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”. Na potrzeby niniejszego artykułu kompetencje kierownicze należy rozumieć jako szeroko pojęte wykształcenie, doświadczenie zawodowe, uzdolnienia, predyspozycje oraz inne cechy psychofizyczne, a także oczekiwane przez pracodawcę zachowanie i niezbędne, pożądane w pracy zawodowej cechy. Stąd istotnym zadaniem organizacji jest doskonalenie kompetencji, rozumianych jako wykorzystywane na stanowisku pracy doświadczenie, wiedza, predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane na stanowisku pracy oraz kultura osobista. Odpowiednia struktura kompetencji powyższych organizacji powstaje w wyniku diagnozy zatrudnienia, uwzględniającej ocenę przystawania kompetencji do wymagań różnego rodzaju pracy. Z rozważań tych wynika, że istnieją określone zestawy cech, wiedzy i umiejętności, które w danej sytuacji pozwalają kierować podwładnymi. Taki zestaw w literaturze przedmiotu określa się mianem kompetencji¹¹.

Kadra kierownicza realizując funkcje kierownicze, poświęca im różną ilość czasu. Wynika to z zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej, z którą związany jest odpowiedni zakres umiejętności (kompetencji) niezbędny do pełnienia ról kierowniczych (tabela 3.).

Tabela 3. Kompetencje kierownicze niezbędne w skutecznym działaniu w zależności od szczebla kierowania

Kadra niższego szczebla	Kadra średniego szczebla	Naczelne kierownictwo
Koncepcyjne	Koncepcyjne	Koncepcyjne
Społeczne		
Techniczne	Społeczne	Społeczne
	Techniczne	Techniczne

Źródło: J. A. S. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, PWE, Warszawa 1994, s. 36.*

¹⁰ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 37.

¹¹ J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Medium, Warszawa 1995, s. 91.; C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 68; Z. Pietrusiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994, s. 82.; M. Szulc, T. Majewski, *Rozwój kompetencji kierowniczych. Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 8.

Kompetencje koncepcyjne dotyczą umysłowej zdolności kadr kierowniczych do koordynacji oraz ukierunkowywania działań organizacji. Z tabeli 3. wynika, że zakres kompetencji koncepcyjnych wzrasta wraz ze szczeblem kierowania.

Kompetencje społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach kierowniczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie bezpośredniego wpływu na podwładnych. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania, gdyż wymagają uwzględnienia nie tylko wielu zmiennych osobowościowych, jak temperament, postawy, aspiracje czy motywacje każdego podwładnego. Zmienne te należy najpierw rozpoznać i na tej podstawie wybrać najbardziej skuteczny styl kierowania¹².

Kompetencje techniczne dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami oraz technologią w określonej specjalności. Im niższe stanowisko kierownicze, tym znaczenie i zakres kompetencji technicznych rośnie.

Aktywna zawodowo część społeczeństwa żyje w czasach, w których sukces w coraz większym stopniu zależy od właściwego kierowania sobą i zręcznego układania stosunków z innymi ludźmi, a więc od posiadanych kompetencji emocjonalnych¹³. Stąd niejednokrotnie kompetencje kierownicze rozpatrywane są w kontekście pełnienia ról: interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych¹⁴. Na uwagę zasługuje znaczenie kompetencji interpersonalnych, którymi powinni dysponować skuteczni kierownicy. Do tego rodzaju umiejętności zalicza się¹⁵:

¹² Style (sposoby) kierowania są rozumiane jako całokształt sposobów oddziaływania kadr kierowniczych na podwładnych celem skłonienia ich do wypełnienia przypisanych im ról organizacyjnych. Najczęściej w literaturze przedmiotu rozróżnia się dwa style kierowania: autokratyczny i demokratyczny (integratywny) (J. Penc, *Koncepcja kierowania w praktyce*, „Humanizacja Pracy”, 1994, nr 2; tenże, *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 121–123; P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 80–81; S. Tokarski, *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, UG, Gdańsk 1993, s. 13–15; *Socjologia organizacji. Problemy podstawowe*, red. J. Łucewicz, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1995, s. 101; *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. J. Dietl, PWN, Warszawa — Łódź 1999, s. 221–213). Inne podejście rozróżnia styl transakcyjny i transgresywny (H. Steinmann, G. Schreögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992, s. 297).

¹³ W klasycznym ujęciu inteligencję dzieli się na: logiczną, lingwistyczną, przestrzenną, kinetyczną i interpersonalną. Ostatnia jest definiowana jako interpersonalna zdolność rozumienia samego siebie i interpersonalna zdolność zarządzania innymi. Te rodzaje inteligencji określane są mianem inteligencji emocjonalnej (G. Raczkowska, *Po drugiej stronie faktów*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 123, s. III). Inteligencję emocjonalną można określić jako zdolność rozpoznawania i regulowania swoich własnych ambicji i emocji innych osób oraz wykorzystywania uczuć do kierowania myśleniem i działaniem (D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzinne, Poznań 1999, s. 65).

¹⁴ R. W. Gryfin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 52.

¹⁵ G. Klimowicz, H. Rylce, *Szkoła dla ucznia. Jak uczyć życia z ludźmi*, WSiP, Warszawa 1982, s. 175.

- empatyczne rozumienie drugiego człowieka;
- dostrzeganie i spełnianie potrzeb innych ludzi;
- postrzeganie mocnych stron drugiego człowieka;
- zachowanie tolerancji wobec drugiego człowieka;
- efektywne komunikowanie się z poznawaną osobą;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- umiejętność pomagania innym osobom;
- umiejętność efektywnej współpracy.

Kompetencje kierownicze można rozpatrywać również w kontekstach kierowania operacjami, kierowania finansami, kierowania ludźmi i kierowania informacją¹⁶. Ustalenie zbioru kompetencji ma istotne znaczenie, gdyż:

- ułatwia dobór kadry kierowniczej na stanowiska o najbardziej zbliżonych do pożądanych kompetencji;
- stanowi podstawę obiektywizowania, oceniania i opiniowania kadry kierowniczej;
- pozwala oszacować dysonans pomiędzy kompetencjami posiadanymi i pożądanymi;
- stanowi punkt odniesienia do projektowania kompetencji kadr kierowniczych, w tym programów kształcenia w uczelniach.

Niezależnie od uszczegółowionych list kompetencji, przy doborze kadr kierowniczych oraz projektowaniu rozwoju kompetencji wskazane jest uwzględnianie ogólnych kompetencji, do których zalicza się¹⁷:

- poszukiwanie informacji;
- tworzenie koncepcji;
- badanie opinii;
- tworzenie zgranych zespołów;
- prezentowanie idei;
- pewność siebie;
- wywieranie wpływu;
- orientacja prorozwojowa;
- zorientowanie na przyszłość.

Priorytetowe cele w zakresie formowania skutecznej i kompetentnej kadry są istotnym dążeniem organizacji. Można je zdefiniować jako¹⁸:

¹⁶ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000 s. 38.

¹⁷ Z. Pietrański, *Znakomici szefowie i podwładni*, PWN, Warszawa 1994, s. 82.

¹⁸ D. T. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 21–28.

- zmniejszenie ryzyka nieprzystosowania menedżerów do zadań (funkcji, stanowisk, pracy), których charakter ulega istotnym przeobrażeniom;
- zapewnienie rentowności inwestycjom i przedsięwzięciom podejmowanym w ramach organizacji;
- wzmocnienie, utrzymanie, a niejednokrotnie odzyskanie zdolności konkurencyjnej na globalnym rynku pracy;
- doskonalenie koordynacji działań szkoleniowych w kierunku proefektywnościowej polityki doskonalenia kadr celem zapewnienia właściwej dynamiki mobilności zawodowej kadry kierowniczej.

Do umiejętności kierowniczych ze względu na źródło ich pochodzenia można zaliczyć:

- rzetelne wykształcenie, uzupełnianie wiedzy w systemie kształcenia ustawicznego;
- doświadczenie w pracy, dalsze doświadczenie nabywane przy wykonywaniu powierzonych zadań na różnych stanowiskach;
- pomyślne nabycie i wykorzystanie podstawowych umiejętności menedżerskich.

W procesie nabywania kompetencji doświadczenie i wykształcenie wzajemnie się uzupełniają, to znaczy mają tę samą rangę. Koncepcja kompetencji kierowniczych powstała na podstawie analizy zachowań odróżniających, skutecznych i mniej skutecznych menedżerów, identyfikacji tych zachowań, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością pracowników. Przyjęto to za punkt wyjścia do dalszych rozważań, podejmując próbę omówienia systemu zarządzania kompetencjami w aspekcie antycypacyjnego zarządzania kompetencjami, zakładającego wysoki wskaźnik mobilności zawodowej, z podnoszeniem kwalifikacji i przekwalifikowaniem włącznie. Podstawowe przesłanki wprowadzania dynamicznej, bo antycypującej przyszłe trendy, koncepcji zarządzania kompetencjami czerpią swoje źródło w głównej mierze z¹⁹:

- internacjonalizacji rynków i wzrostu znaczenia międzynarodowego podziału pracy;
- gwałtownych zmian oraz nieprzewidywalnego charakteru otoczenia i związanej z tym konieczności adaptacji struktur podmiotów gospodarczych;
- przyspieszenia procesów innowacyjnych oraz wzrastającej potrzeby w zakresie jakości i poziomu obsługi klienta;
- konieczności obniżania kosztów produkcji, w tym oszczędniejszego kierowania wielkością zatrudnienia.

¹⁹ J. Górską, *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2002, s. 91.

Jak wcześniej wykazano, kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności, jednak samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby kierownik był kompetentny. Stąd kompetentny kierownik to osoba, która dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciała i potrafiła pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności.

ROLA KOMPETENCJI W SKUTECZNYM DZIAŁANIU

Zamysł powstania koncepcji kompetencji kierowniczych powstał na podstawie analizy zachowań odróżniających skutecznych, mniej skutecznych i nieskutecznych menedżerów, identyfikacji tych zachowań, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością i sprawnością zespołów pracowniczych. Stąd pojęcie „kompetencji kierowniczych” jest aktualne współcześnie głównie dla określenia zestawu cech, wiedzy i umiejętności, które w danej sytuacji pozwalają sprawnie kierować zespołem pracowniczym — efektywnie wykorzystywać ich potencjał społeczno-zawodowy oraz przydzielone do wykonania zadania zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne, określane pod kątem potrzeb i celów organizacji.

Pożądanym jest, aby menedżer był również przywódcą²⁰. Rozwijanie cech przywódczych jest samorozwojem i z tego względu przywództwo jest wyzwaniem o indywidualnym charakterze. Trudno współcześnie wskazać dobry „uniwersalny model skutecznego menedżera-przywódcy”. Jednak model kompetencji przywódczych można doskonalić.

Dzięki skutecznemu przywództwu organizacja może mieć wymierne korzyści²¹. Szybkie zmiany, charakterystyczne dla współczesnej gospodarki, zarysowują

²⁰ Współczesny sposób zarządzania nie może być wzorem dla przyszłych menedżerów. Zakłada się, że w najbliższym, trudnym do precyzyjnego określenia, czasie upowszechni się wzór menedżera (szefa, kierownika), który będzie zarządzał organizacją nie za pomocą rozkazów, zarządzeń i ścisłej kontroli, lecz poprzez wewnętrzną siłę oraz wartość przekazywanych idei. Rozwój umiejętności przywódczych u lidera powinien stać się priorytetem dla organizacji, natomiast wizja przedsiębiorstwa powinna wywodzić się z wartości. Sprawowanie zarządzania, kierowania bądź przewodzenia wymaga od współczesnych menedżerów specyficznych umiejętności oraz wykonywania określonych zadań i obowiązków (M. Mrozowski, *Style kierowania...*, wyd. cyt., s. 26).

²¹ Ujawni się i wdroży 61% innowacji przy normie 23%; w 83% przypadków dotrzyma się zaplanowanych terminów, przy standardzie 33%; uda się nakłonić 48% pracowników do podjęcia nowych zadań w przypadku przerostu zatrudnienia, przy normie 9%; w 72% obsadzi się efektywnie projekty, przy normie 54%; w 87% rozwiąże się konflikty, przy normie 22%; w 12% poprawi się kontakt z klientami; straci się o 35% czasu mniej na bezproduktywne spotkania i narady; o 38% popełni się mniej błędów (A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 38).

obraz nowoczesnego kierownika i eksponują cechy, umiejętności i wartości, które powinny ułatwić sukces menedżerom przyszłości. Współcześnie „wzorcowemu” menedżerowi przypisuje się różne pozytywne cechy, do których zalicza się między innymi²²:

- wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedzę psychologiczną i zdolności organizacyjne;
- lojalność w stosunku do podwładnych i przełożonych;
- twórczość, otwarcie na innowacje i zachęcanie do nich podwładnych;
- umiejętność komunikowania się i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia;
- cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;
- tworzenie atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmość, wyrozumiałość i jasne wyrażanie swoich myśli;
- odczuwanie potrzeby podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych i podwładnych, rozszerzenia praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu;
- zdolność do rozumienia intencji podwładnych i przełożonych i podejmowanie skutecznych decyzji;
- posiadanie wizji własnej kariery zawodowej, podmiotów gospodarczych, rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenie bieżącej rzeczywistości z perspektywiczną;
- nielekceważenie sugestii i opinii podwładnych;
- zdolność do działania pod presją nacisków zewnętrznych, utrzymywanie sprawności w sytuacjach napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje, obciążenia psychiczne i stres);
- mobilizowanie podwładnych do maksymalnych wysiłków;
- zabieganie o szacunek podwładnych i podnoszenie własnego autorytetu;
- poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność do przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją.

Z jednej strony zaakceptowanie powyższych cech wpływa na skuteczność działań menedżerskich, z drugiej przedstawiony ideał menedżera, opierający się na wzorcowych profilach wymagań, należy zakwestionować. Licznie przedstawiane wyróżniki cech efektywnego kierownika są wynikiem wyobraźni i intuicji tworzących

²² J. Penc, *Decyzje...*, wyd. cyt., s. 75–76; K. Pawłowski, *Lider przyszłości*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 26, s. 6; G. Raszowska, *Wymagania pracodawców*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca — Specjaliści — Zarządzanie”, 1998, nr 123, s. I; P. Wielgomas, *Czynniki subiektywne*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca — Specjaliści — Zarządzanie”, 1998, nr 288, s. III.

je ludzi. Zmierzają w kierunku tworzenia mitologii ideału i wyliczania nowych pozytywnych cech, których kadra kierownicza w całości lub większości nie posiada i nie wykorzysta.

UWARUNKOWANIA ROZWOJU KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Rozwój to proces polegający na dokonywaniu się w danym podmiocie określonych zmian ilościowych i jakościowych; przemiany następują pod wpływem czynników wewnątrzprzedmiotowych i środowiskowych²³.

Proces rozwoju w odniesieniu do kadr kierowniczych trwa przez cały okres kariery menedżerskiej, przy czym poszczególne składniki kompetencji są rozwijane w różnym zakresie²⁴. W procesie rozwoju kompetencji doświadczenie i wykształcenie wzajemnie się uzupełniają. Należy jednak zauważyć, że doświadczenie może mieć również negatywny wpływ na kompetencje, szczególnie gdy w procesie kierowania nabiera się złych nawyków. Przyczyny rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej mogą być:

- zewnętrzne, wynikające z celów podmiotu gospodarczego, dostosowujące się do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego; wymusza to modyfikację obowiązków i uprawnień, a tym samym zmianę wymagań pożądaných na stanowiskach kierowniczych;
- wewnętrzne, wynikające z motywów osobistych — potrzeby osiągnięć, aspiracji, zainteresowań, świadomości potrzeby samodoskonalenia itp.

²³ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1996, s. 246.

²⁴ Menedżerowie i sposób wykonywania przypisanych im zadań są zbiorowością niejednorodną, stąd literatura przedmiotu przedstawia wiele podziałów populacji menedżerskiej. Przyjęte klasyfikacje kadry menedżerskiej wskazują czynniki różnicujące status społeczno-zawodowy poszczególnych menedżerów w organizacjach, które uwidaczniają specyfikę cech decydujących o wyróżnieniu grup w analizowanych zbiorowościach kierowników. Menedżerów można sklasyfikować m.in. ze względu na: obszar działania — kierownicy organizacji gospodarczych, organizacji *non-profit* i innych; obszar działania — kierownicy ds. marketingu, kadr, produkcji, sprzedaży, promocji i rozwoju, finansowych, logistyki itp.; szczebel zarządzania — kadra najwyższego, średniego i niższego szczebla zarządzania; sposób uczestnictwa w realizacji zadań jednostki organizacyjnej — kierownicy liniowi i funkcjonalni (M. Tyńska, *Kompetencje menedżerskie jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, *Człowiek — Praca — Organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2010, s. 488–489). Podział zbiorowości kadry menedżerskiej dokonywany może być także w oparciu o kryteria demograficzne (płeć, wiek, pochodzenie społeczne), przyjęty styl kierowania, cechy osobowości i inne (*Leksykon...* wyd. cyt., s. 188).

Pożądane, ale i trudne do osiągnięcia jest to, aby przyczyny zewnętrzne były zbieżne z przyczynami wewnętrznymi, czyli cel działania zmieniającego się podmiotu gospodarczego był zbieżny z celami rozwojowymi kadry kierowniczej. Zasadnicze przesłanki do rozwoju kadry menedżerskiej mogą być następujące²⁵:

- upewnienie się, że menedżerowie rozumieją, czego się od nich oczekuje;
- uzgodnienie z nimi celów, względem których będą mierzone osiągnięcia przez nich efekty;
- określenie, jakiego poziomu kompetencji wymaga się od nich;
- ustalenie, którzy z menedżerów mają odpowiedni potencjał;
- zachęcenie menedżerów do opracowania i zrealizowania planów rozwoju osobistego;
- upewnienie menedżerów, że dane im będą możliwości rozwoju, szkolenia oraz zdobycia doświadczenia potrzebnego do wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań na swoim stanowisku oraz w innych częściach podmiotu gospodarczego;
- umożliwienie menadżerom awansu i stworzenie systemu kontroli awansów;
- ocenianie istniejących i potencjalnych umiejętności oraz porównanie efektów osiągniętych przez kadrę kierowniczą z tymi potrzebami;
- opracowanie polityki, strategii i planów, aby zrealizować te potrzeby.

Realizacja założonych celów rozwoju kompetencji wymaga doboru określonych form rozwoju, do których można zaliczyć²⁶:

- rozwój na stanowisku pracy poprzez doradztwo, monitorowanie oraz informowanie zwrotne dostarczane przez kierowników w celu określenia i zaspokojenia potrzeb rozwojowych;
- rozwój poprzez doświadczenie, obejmujący rotację stanowisk pracy, rozszerzanie treści pracy, udział w zespołach projektowych i grupach zadaniowych, uczenie się przez działanie oraz działanie poza podmiotem gospodarczym;
- formalne szkolenia na kursach wewnętrznych organizowanych w podmiocie gospodarczym lub poza nim;
- rozwój osobisty oparty na ukierunkowaniu własnego uczenia się, którego program został oparty na planie rozwoju osobistego.

²⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 470.

²⁶ Tamże, s. 477.

Taka klasyfikacja uwydatnia fakt, iż za rozwój kompetencji menedżerskich odpowiada zarówno organizacja, jak i każdy menedżer z osobna. Menedżer musi nauczyć się samodzielności podczas wykonywania codziennych zadań, ale i organizacja, i przełożeni mogą mu w tym wydatnie pomóc, zachęcając go, dając wskazówki i odpowiednie możliwości.

Polityka personalna organizacji wykorzystuje najczęściej jeden z dwóch modeli — model sita lub model kapitału ludzkiego, które zakładają, że:

- człowiek dorosły jest w pełni ukształtowany i w zasadzie nie można go zmienić, przyjmując więc najlepszych kandydatów — wyposażonych w najlepsze dyplomy i preferencje — pozyskuje się najlepszych pracowników;
- konkurencja pomiędzy pracownikami jest ważnym motywem efektywności ich działania.

Stąd powinno się przyjmować do pracy osoby o harmonijnej i elastycznej osobowości, skłonne do samodoskonalenia i współpracy. Z tego też względu organizacja powinna dbać o rozwój profesjonalny i osobisty menedżerów oraz motywować i przyczyniać się do ich satysfakcji z wykonywanej pracy.

Przełożeni mogą wpływać na podwładnych w dwojaki sposób. Po pierwsze poprzez wzorzec postępowania — samemu doskonaląc kompetencje, działając skutecznie i sprawnie, okazując życzliwość i zainteresowanie, mogą znaleźć godnych naśladowców swojego postępowania. Po drugie — mogą wspomagać swoich podwładnych oraz inspirować ich do podnoszenia kompetencji poprzez:²⁷

- podkreślanie roli samooceny i rozpoznania potrzeb rozwojowych, zachęcając menedżerów do oceny własnych efektów, konfrontowania ich z ustalonymi celami i przeanalizowania czynników, które przyczyniły się do osiągnięcia lepszych lub gorszych wyników;
- zachęcanie menedżerów, aby omawiali swoje problemy i możliwości z przełożonymi i współpracownikami w celu ustalenia, czego powinni się nauczyć lub co powinni umieć wykonać;
- zachęcanie menedżerów do opracowania własnych planów rozwoju osobistego lub programów ukierunkowania własnego uczenia się.

Działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny więc zmierzać do tego, aby menedżer:

- wiedział, jakich kompetencji oczekuje od niego organizacja;
- jaki ma obszar niekompetencji wiedzy do uzupełnienia;

²⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie...* wyd. cyt., 487.

- w jakich sytuacjach i działaniach sprawdza się najlepiej;
- chciał nabywać kompetencje.

Czynnikiem warunkującym skuteczny rozwój kompetencji jest jakość procesu kształcenia realizowanego w organizacji. Szkolenie odbiegające od założonych długofalowych celów, bez specjalistycznego programu szkolenia, odbiegające od wymagań stanowiska pracy, prowadzone niesystematycznie, szablonowo oraz zaplanowane w czasie realizacji przez kadre innych zadań nie będzie przesłanką do rozwijania kompetencji menedżerskich ani nie spełni funkcji motywacyjnej w tym zakresie.

Stąd opracowywanie programów doskonalących (podwyższających) kompetencje menedżerskie należy rozpoczynać od analizy stanowiska pracy i na tej podstawie ustalenia wstępnego, a po konsultacjach ostatecznego wykazu cech, umiejętności i wiedzy. Ustalenie kompetencji (zbioru kompetencji) ma doniosłe znaczenie dla rozwoju kadry menedżerskiej, ponieważ:

- ułatwia dobór menedżerów o najbardziej pożądanym poziomie kompetencji;
- stanowi podstawę obiektywizacji oceniania i opiniowania;
- pozwala oszacować dysonans pomiędzy kompetencjami posiadanymi a pożądanymi;
- stanowi punkt odniesienia do projektowania rozwoju kompetencji.

Czynnikiem warunkującym rozwój kompetencji jest także istnienie standardów kompetencyjnych²⁸. Standardy takie są trudne do ustalenia, ale gdy zostaną sformułowane, pozwalają na oszacowanie poziomu osiągniętych kompetencji i określenie niedomogów. Przyjęte standardy mogą również stanowić wzorzec przy szacowaniu efektów rozwoju kompetencji, w tym efektów szkoleń. Mogą też być podstawą do projektowania planów szkoleń wewnętrznych, wysyłania menedżerów na szkolenia zewnętrzne oraz wyjściową bazą do zaprojektowania programów kształcenia w uczelniach wyższych²⁹.

²⁸ Przesłanką do inicjatywy stworzenia standardów kompetencyjnych była niezadowalająca efektywność brytyjskich menedżerów. Standardy miały stanowić podstawę oceny menedżerów i bazę do opracowania programów doskonalenia umiejętności. Powstał projekt rządowy, który został zrealizowany przez zespół złożony ze specjalistów i menedżerów-praktyków. Celem projektu było określenie kompetencji menedżera na podstawie analizy tego, co rzeczywiście robią menedżerowie (A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 20).

²⁹ Polskie standardy kwalifikacji zawodowych (PSKZ) stanowią zbiór ustalonych norm określających wymagany zakres wiedzy i umiejętności zawodowych poświadczonych świadectwem oraz procedury realizacji i kontroli procesu nauczania. Normy i procedury określone będą na podstawie wymagań wynikających z: technologii i produkcji oraz sposobów wykonywania usług; norm społeczno-kulturowych; systemu edukacji zawodowej; europejskich standardów, tj. kompetencji zawodowych, klasyfikacji zawodów — ISCO-88, norm jakości serii ISO 9000. Głównym zdaniem PSKZ byłaby korelacja wszystkich funkcji procesu dydaktycznego prowadzona w celu zapewnienia efektywności osiągania przez podmiot edukacji (ucznia, studenta, pracownika) celu kształcenia (M. Butkiewicz, *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*, [w:] *Systemy, jakość i standardy kształcenia zawodowego*, red. H. Bednarczyk, Radom 1997, s. 259).

Poruszana w artykule problematyka rozwijania kompetencji jest w warunkach organizacji trudna do realizacji. Wymaga stabilizacji funkcjonowania organizacji, odpowiedniego spojrzenia na rolę menedżerów wyższego szczebla oraz polityki personalnej w rozwoju kompetencji kierowniczych (zawodowych). Niezbędna jest też zmiana świadomości, uzupełnienia wiedzy osób pełniących funkcje w wymienionych strukturach organizacyjnych w zakresie rozwoju kompetencji kierowniczych. O ile bowiem szkolenia z zakresu umiejętności technicznych są powszechnie dostrzegane, realizowane i doceniane, to umiejętności społeczne są pomijane w procesie szkolenia kadr kierowniczych.

Wymienione niedomagania nie są problemem określonej grupy organizacji. Niejednokrotnie organizacje nisko oceniają szkoły biznesu³⁰ w kategoriach nauczania (lub braku nauczania) umiejętności przywództwa i umiejętności interpersonalnych³¹. W szkołach biznesu nie docenia się bowiem wystarczająco pewnych uniwersalnych umiejętności, przede wszystkim umiejętności interpersonalnych.

ZAKOŃCZENIE

Utożsamienie sukcesu przedsiębiorstwa z kompetencjami menedżerskimi wymaga wypracowania elastycznego modelowania kompetencji. Powyższe powinno zakładać nierozzerwalny związek kompetencji menedżerskich z kompetencjami przedsiębiorstwa. Takie podejście stanowiłoby podstawę realizacji różnych, ale wspólnych działań, między innymi personalnych, oceny, wynagrodzeń, sukcesu firmy, przewagi konkurencyjnej.

Narzędziem sprzyjającym wdrożeniu założonego, zgodnie z przyjętymi standardami, modelu kompetencji menedżerskich jest przyjęty system ocen okresowych, który w sposób wymierny pozwala na porównanie rzeczywistego poziomu kompetencji menedżerskich z założonymi standardami kompetencyjnymi i wyeksponowanie różnic w zakresie rodzajowości i luk kompetencyjnych oraz podjęcie stosownych działań w zakresie ich ograniczania.

Wysokie kompetencje kadry menedżerskiej w efekcie powinny zapewniać racjonalne wykorzystanie i planowy systematyczny rozwój kluczowych kompetencji

³⁰ Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 22–23.

³¹ Do tego rodzaju umiejętności zalicza się: empatyczne rozumienie drugiego człowieka, dostrzeganie i spełnianie potrzeb drugiego człowieka, zachowanie tolerancji wobec drugiej osoby, postrzeganie mocnych stron drugiego człowieka, spostrzeganie sytuacji z perspektywy drugiego człowieka, efektywne komunikowanie się z poznawaną osobą, szanowanie i akceptowanie drugiego człowieka, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność pomagania innym osobom, umiejętność efektywnej współpracy (G. Klimowicz, H. Rylce, *Szkoła dla ucznia. Jak uczyć życia z ludźmi*, WSiP, Warszawa 1982, s. 175).

przedsiębiorstwa, zmierzając tym samym w kierunku zdobycia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Upoważnia to do stwierdzenia, że kompetencje menedżerskie są przesłanką i źródłem sukcesu organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
- [2] Becker B. E., Huselid M. A., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] Bedford G. E., *Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers*, „Compensation & Benefits Review”, lipiec/sierpień 1996.
- [4] Butkiewicz M., *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*, [w:] *Systemy, jakość i standardy kształcenia zawodowego*, red. H. Bednarczyk, Radom 1997.
- [5] *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*, red. U. Peruszki, IPiSS, Warszawa 2000.
- [6] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. J. Dietl, PWN, Warszawa — Łódź 1999.
- [7] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzinne, Poznań 1999.
- [8] Górska J., *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2002.
- [9] Gryfin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- [10] Gryfin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- [11] Klimowicz G., Rylce H., *Szkoła dla ucznia. Jak uczyć życia z ludźmi*, WSiP, Warszawa 1982.
- [12] Lawler E. E., *Competencies: A Poor Foundation for The New Pay*, „Compensation & Benefits Review”, listopad/grudzień 1996.
- [13] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [14] Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
- [15] Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń*, Poltext, Warszawa 1997.
- [16] Mastyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [17] Maxwell J. C., *Tworzyć liderów*, Medium, Warszawa 1995.
- [18] Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.

- [19] Nosal C., *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997.
- [20] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostowski, Difin, Warszawa 2004.
- [21] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [22] Pawłowski K., *Lider przyszłości*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 26.
- [23] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- [24] Penc J., *Koncepcja kierowania w praktyce*, „Humanizacja Pracy”, 1994, nr 2.
- [25] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- [26] Pietrusiński Z., *Znakomici szefowie i podwładni*, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994.
- [27] Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Gospodarowanie pracą*, red. B. Urbaniak, UŁ, Łódź 2001.
- [28] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2003.
- [29] Raczkowska G., *Po drugiej stronie faktów*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 123, s. III.
- [30] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- [31] Raszkowska G., *Wymagania pracodawców*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca — Specjaliści — Zarządzanie”, 1998, nr 123.
- [32] Sajkiewicz A., *Zarządzanie potencjałem kwalifikacji w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1986.
- [33] Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- [34] *Socjologia organizacji. Problemy podstawowe*, red. J. Łucewicz, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1995.
- [35] Sparrow P., *Too Good to be true?*, „People Management”, 5 grudnia 1996.
- [36] Steinmann H., Schreögga G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992.
- [37] Stoner J. A. S., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- [38] Strzałecki A., *Creativity In design. General model and its verification*, „Technological Forecasting and Socjal Change”, 2000, Vol. 64, No 3.
- [39] Strzałecki A., Kot D., *Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości*, „Przegląd Psychologiczny”, 2000, t. 43, nr 3.
- [40] Strzałecki A., *Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wskaźnik społecznej pozycji uczniów w grupie*, „Forum Psychologiczne”, 2000, nr 5.
- [41] Strzałecki A., *Styl twórczego zachowania: model ogólny i jego zastosowania*, „Studia z Psychologii”, 1996, nr 7.

- [42] Styczek D., Brzeski J., *Karuzela menedżerów*, „BusinessWeek/Polska”, 2001, nr 4.
- [43] Styczek D., Zatoński K., *Prezysi w szkolnej ławie*, „BusinessWeek”, 2003, nr 5.
- [44] Szulc M., Majewski T., *Rozwój kompetencji kierowniczych. Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
- [45] Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- [46] Tokarski S., *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, UG, Gdańsk 1993.
- [47] Tyńska M., *Kompetencje menedżerskie jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] Blok F., Czarnecka A., Słocińska A., *Człowiek — Praca — Organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, PCz, Częstochowa 2010.
- [48] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [49] Wielgomas P., *Czynniki subiektywne*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca — Specjaliści — Zarządzanie”, 1998, nr 288.
- [50] Witkowski S., *Predictors of management effectiveness In Polish organizations*, „Polish Psychological Bulletin”, 1997, Vol. 28, No 4.
- [51] Zbichorski Z., *Menedżer jako przywódca*, „Ekonomiczna Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 4.

DEVELOPING MANAGERIAL SKILLS AS A WAY TO ORGANIZATION'S SUCCESS

ABSTRACT

In an organization, whatever the stage of its development, the key role is played by managerial personnel, who according to their competencies, organize, motivate and control human, financial, material, and IT resources, including their rational use in relation to effects obtained. Modern managerial decisions, which involve restructuring, privatization, integration and globalization processes, internationalization of companies, mergers, changes in property ownership laws, etc., are made in a dynamic environment. The processes mentioned measurably raise standards in managing organizations, and they require that managerial personnel have higher and higher competencies. The paper attempts to highlight the nature and role of professional competencies in effective activity.

Keywords:

competencies, skills, managers, managerial roles.