

Agnieszka Rola-Jarzębowska

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Iwona Malinowska

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji

Wstęp

Początek XXI wieku to czas dużych zmian zachodzących na świecie: globalizacja, przekształcające się społeczeństwo produkcyjne w społeczeństwo informacyjne, niepewne otoczenie, burzliwe zmiany społeczno-ekonomiczne. Najważniejszym czynnikiem produkcji staje się informacja, najważniejszym zasobem – kapitał ludzki, który zajmuje miejsce siły roboczej. Zachodzące zmiany powodują, że współczesnym menedżerom bardzo trudno sprostać wszystkim stawianym przed nimi wymaganiom, gdyż zakres funkcji, jakie pełnią, oraz umiejętności, jakie powinni posiadać, stale się zwiększają. To sprawia, że pełnienie roli menedżera wymaga połączenia wielu umiejętności, doświadczenia i zdolności, innowacyjnych działań i przyszłościowego myślenia. Jedną z cech charakterystycznych dla dzisiejszego biznesu jest zauważalna zgodność poglądów na temat wzrastających wymagań, które stoją przed menedżerami. Ogólnie uznaje się znaczenie stałego podnoszenia umiejętności w grupie ludzi tworzących rdzeń firmy, od których zależą jej losy. Wysoki poziom organizacji jest przede wszystkim wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. To oni czynią zasoby przedsiębiorstwa produktywnymi, wprowadzają różne zmiany (innowacje) i wykorzystują je jako instrument skuteczniejszego działania i osiągania powodzenia na rynku. Menedżerowie powinni stale stymulować pracowników do kreatywnej współpracy przy rozwiązywaniu problemów: pomagać im w wykazywaniu aktywności, niwelować autorytatywne postawy, zapewniać psychologiczną swobodę działania, właściwie informować i stale podnosić ich poziom intelektualny. Powinni oczekiwać zawsze od swoich podwładnych dobrej pracy, gdyż podwładni najczęściej robią to, czego – jak sądzą – od nich się oczekuje.

Celem opracowania jest próba wskazania najistotniejszych dla przedsiębiorstw, opartych na wiedzy i informacji, kompetencji menedżerskich. Opracowanie ma charakter przeglądu literatury i wyników badań publikowanych w różnych źródłach.

Definicja i cechy kompetencji menedżerskich

Istotny czynnik efektywności pracy kadry menedżerskiej stanowią kompetencje, które ulegają zmianie pod wpływem przemian następujących w gospodarce, w życiu i pracy kierownika [Kwiatkowski, Symela 2001, s. 22]. W związku z powyższym zasadne jest poddawanie kompetencji systematycznej ocenie, tym bardziej że raz zdobyta wiedza i doświadczenie nie gwarantują sukcesu w pracy menedżera – liczy się umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia w praktyce zarządzania firmą [Tyrańska 2011, s. 75–86].

Kompetencje pracowników rozumie się jako posiadanie wiedzy i doświadczenia, które umożliwiają prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji [Michalski 2011, s. 125–136]. Kompetencje menedżerskie natomiast określa się jako zakres pełnomocnictw i praw do działania, przysługujących tym, którzy posiadają wymagane kwalifikacje i zdolności do ponoszenia odpowiedzialności. Z kompetencjami kadry kierowniczej są ściśle związane określone umiejętności: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne i interpersonalne [Nogalski, Śniadecki 1998, s. 127]. Kompetencje menedżerskie są również związane ze zdolnością do efektywnego i skutecznego zarządzania [Oleksyn 2006, s. 21] i stanowią potencjał do osiągnięcia określonych wyników [Armstrong 2000, s. 24]. Należy również zaznaczyć, iż kompetencje kierownika przejawiają się w zarządzaniu czymś lub kimś przez podejmowanie decyzji i koordynowanie działalności pracowników. Kompetentny kierownik powinien przede wszystkim posiadać dobre przygotowanie merytoryczne do spełniania przypisanych mu funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania [Albright, Wiston 2009, s. 13].

Mówiąc o kompetencjach menedżerskich, można wyróżnić określone ich cechy [Zbiegień-Maciąg 2006, s. 171–174]:

- *złożoność* – strukturę kompetencji menedżerskich stanowią komponenty: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy, zachowania i odpowiedzialność. Tylko jednoczesne występowanie powyższych elementów prowadzi do zaistnienia określonego, pożądanego zachowania, które przyczynia się do osiągnięcia sukcesu w pracy menedżera;
- *operacyjność i celowość* – kompetencje przejawiają się w konkretnym zachowaniu i działaniu prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonego celu. Sto-

pień opanowania danej kompetencji można ocenić na podstawie zaobserwowanych rezultatów podjętych przez menedżera działań;

- *sytuacyjność* – kompetencje są zależne od kontekstu, czyli konkretnych warunków, w których jest realizowane dane zadanie, a w pełni ukształtowana kompetencja oznacza zdolność menedżera do adaptacji i do efektywnego działania w zmieniającym się otoczeniu;
- *zmiennność* – kompetencje podlegają procesowi uczenia się, są dynamiczne, rozwijają się w ramach nabywanego przez menedżera doświadczenia zawodowego;
- *mierzalność* – w ujęciu behawioralnym kompetencje stanowią kategorię stopniowalną i można im przypisać równe poziomy spełnienia, posiadania. Dzięki tej właściwości kompetencje można precyzyjnie zdefiniować, określić wskaźniki do ich obserwacji, pomiaru, oceny.

Sprawność i skuteczność menedżera a kompetencje

Wiele definicji kompetencji podkreśla ich aspekt sprawnościowy, np. A. Gick i M. Tarczyńskiej, według których kompetencje są definiowane jako wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność [Gick, Tarczyńska 1999, s. 45]. Kompetentny menedżer jest więc menedżerem, który bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, a posiadane przez niego umiejętności i postawy wpływają na osiągnięte przez niego rezultaty.

Sprawność działań kierowniczych jest sprawą najważniejszą w pełnieniu funkcji kierowniczej. Sprawność rozumiana jako wydajność przedsiębiorstwa jest mierzona stosunkiem osiągniętego wyniku do poniesionych nakładów, czyli użytych czynników produkcji. Oprócz sprawności pracę kierowniczą powinna cechować skuteczność, czyli zdolność menedżera do wykonywania dobrej pracy, jak również do osiągania zakładanych wyników. O skuteczności może świadczyć podejmowanie przez kierownika stosownych działań w odniesieniu do konkretnej sytuacji, która się pojawia.

Za miarę skuteczności zarządzania można uznać zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania, tym bardziej że szczególna rola w tym procesie przypada menedżerom. Kierownicze umiejętności, doświadczenie, wartości, ale i postawy oddziałują na poziom zaangażowania pracowników zarówno w krótkim, jak i długim okresie [Wojtczuk-Turek 2009, s. 93]. Z przeprowadzonych badań wynika, iż pracownicy odnoszący sukces zawodowy znają stawiane im wymagania, w większym stopniu rozumieją misję i cele firmy, mają zapewnione warunki do rozwoju i są skłaniani do ciągłego poszukiwania możliwości dosko-

nalenia realizowanych procesów. Wyższy poziom zaangażowania i efektywności wykazują pracownicy związani emocjonalnie z menedżerami, doświadczający zainteresowania i wsparcia z ich strony. Z kolei sukces pracowników prowadzi do wzmocnienia poczucia przez menedżerów swojej własnej skuteczności. Wzrost skuteczności własnej kierowników przyczynia się do wzmocnienia zaangażowania i poprawy wydajności pracowników [Luthans, Peterson 2002, s. 385].

Trudno jest wymienić całkowitą listę kompetencji menedżera przyczyniających się do budowania zaangażowania i podnoszenia skuteczności organizacji. Bardziej właściwe jest wskazanie określonych zachowań, które są wyrazem kompetencji stanowiących złożony kompleks relacji między zdolnościami poznawczymi, umiejętnościami społecznymi, cechami osobowościowymi, motywacją, wartościami. Za konkretnymi zachowaniami stoją bowiem różne kompetencje, a jedna kompetencja może stać za różnym rodzajem zachowaniami [Chirkowska-Smolak 2008, s. 225].

Współczesne organizacje wykorzystują podejście do kompetencji polegające na tworzeniu ich modeli na podstawie analiz efektywnych i skutecznych menedżerów. Modele te traktowane są jako połączenie umiejętności, postaw i motywacji pracownika [Pietruszka-Ortyl 2003, s. 32]. Dlatego też w firmie Cadbury-Schweepes za najważniejsze dla kadry kierowniczej kompetencje uznaje się strategię (wizja, myślenie krytyczne, innowacje, świadomość otoczenia, wycucie biznesu), popędy, motywację, wytrwałość, energię, niezależność, podejmowanie ryzyka, stawianie oporu, relacje (uspołecznienie, wywieranie wpływu), przekonywanie, przywództwo (delegowanie, rozwój podwładnych), zdobywanie stronników, pracę w zespole [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 29–30].

Z kolei w National Westminster wśród ogólnych kompetencji menedżerskich wyróżnia się: poszukiwanie informacji do podejmowania decyzji, formułowanie koncepcji na bazie informacji, elastyczność koncepcji, rozważanie alternatyw, rozumienie odczuć i idei innych, kierowanie relacjami, orientację rozwojową i tworzenie klimatu rozwoju, wywieranie wpływu i otrzymywanie wsparcia dla własnych idei, pewność przy wdrażaniu własnych pomysłów i idei, orientację na osiągnięcia [Pietruszka-Ortyl 2003, s. 33].

W Wielkiej Brytanii opracowano tzw. Narodowe Standardy Menedżerskie, które mogą mieć zastosowanie w każdego rodzaju organizacjach i do różnych szczebli kierowania (odnoszą się one do czterech szczebli kierowania). Klasyfikacja pożądaných kompetencji menedżerskich została opracowana na podstawie analizy tego, czym w rzeczywistości zajmują się menedżerowie. W ten sposób zdefiniowano najczęściej wykonywane czynności oraz standardy działań kompetentnych menedżerów [Pietruszka-Ortyl 2003, s. 33].

W Narodowych Standardach Menedżerskich jako pierwszy poziom kompetencji wyróżniono kompetencje osobiste menedżera, bez których osoba na stanowisku kierowniczym nie byłaby w stanie osiągać wyznaczonych celów przez wykorzystanie intelektu, planowanie własnych działań, kierowanie innymi i sobą. Drugim wskazanym elementem składowym kompetencji jest wiedza, co wskazuje na konieczność rozumienia przez menedżerów tego, co robią, jak powinni to robić, dlaczego powinni to robić [Pietruszka-Ortyl 2003, s. 34].

A. Rakowska i A. Sitko-Lutek w wyniku przeprowadzonych analiz i zesta-
wień opracowały model badawczy kompetencji, wyróżniając w nim 10 podsta-
wowych umiejętności menedżerskich warunkujących ich kompetencje. Są to [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 34–36]:

- umiejętności techniczne (posiadana wiedza);
- zwiększanie efektywności własnej osoby (analiza własnych słabych i moc-
nych stron, planowanie własnego rozwoju);
- kierowanie stresem (efektywne wykorzystywanie metod zarządzania cza-
sem, ustalanie hierarchii działań, zwiększanie psychicznej i fizycznej odpor-
ności);
- umiejętności komunikowania się;
- umiejętności motywowania;
- zdobywanie władzy i wpływu (identyfikacja i kształtowanie źródeł władzy,
umiejętne wywieranie wpływu);
- umiejętności rozwiązywania konfliktów;
- umiejętności pracy z zespołem;
- wprowadzanie zmian.

Kompetencje menedżera istotne w gospodarce opartej na informacji

Współczesne organizacje są w ciągłej zmianie, zmienia się gospodarka i zmieniają się wyzwania stawiane przed organizacjami, a więc przed menedże-
rami zarządzającymi nimi. W gospodarce coraz większą rolę odgrywają wiedza i informacja, w związku z tym warto rozważyć, które kompetencje menedżerskie są istotne dla organizacji dostrzegających wartość i przewagę wynikającą z za-
rządzania wiedzą i informacją.

W latach 2003, 2004 i 2006 przeprowadzono w Polsce badania na próbie ponad dwóch tysięcy firm z regionu śląskiego, które miały na celu identyfikację kluczowych kompetencji we współczesnych warunkach gospodarowania. Wyniki tych badań wskazują, iż przedsiębiorcy za najbardziej istotne kompetencje menedżerskie uznają: efektywne komunikowanie się, umiejętność współpracy,

przedsiębiorczość, elastyczność, orientację na klienta, efektywność, niezależność, umiejętność podejmowania decyzji, rozwiązywanie problemów, organizację i planowanie, uczenie się przez całe życie, postawę proaktywną, odporność na stres, wyszukiwanie informacji i zarządzanie nimi, komunikowanie się w językach obcych [Wójcik 2009].

M. Janikowska na podstawie badań sondażowych, wykonanych przez Andersen Consulting wśród menedżerów z różnych krajów, za kluczowe uznaje następujące kompetencje: myślenie globalne, docenianie różnorodności kulturowej, dbałość o satysfakcję klientów, umiejętność pracy zespołowej, nastawienie na partnerskie stosunki, kreatywność, innowacyjność, samodzielność [Kupczyk 2009, s. 135].

Przewiduje się, że w ciągu najbliższych lat kompetencje, które dziś są mile widziane, w przyszłości będą należały do standardowego wachlarza wymagań stawianych wszystkim pracownikom, w tym na stanowiskach kierowniczych. Za najbardziej kluczowe z kompetencji uważa się: zdolność do przekwalifikowania się, mobilność przestrzenną, umiejętność zarządzania wiedzą, znajomość technologii informatycznych, kreatywność i przedsiębiorczość, umiejętność pracy w zespole, a także znajomość języków obcych i umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009, s. 15–16]. Ekspertsi przewidują przede wszystkim ponadczasowe znaczenie, jakie zyskają potencjał intelektualny kadry zarządzającej, wiedza i zaawansowane umiejętności, reputacja i autorytet [Skrzypek 2009, s. 34].

Badacze formułują model menedżera globalnego, którego cechuje:

- wiedza i rozumienie oparte na myśleniu, kojarzeniu faktów, stosowaniu własnego stylu porządkowania oraz odwoływania się do intuicji; czynniki te stają się podstawą podejmowanych przez menedżerów decyzji [Bolesta-Kukuła 2003, s. 17];
- posiadanie świadomości różnic kulturowych (kultura organizacyjna, narodowa, mentalnościowa), wrażliwość na nie i umiejętność dostosowania się do nich, kulturowa inteligencja, kulturowa płynność i otwartość [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009];
- dostosowywanie się do zmian i często zmieniających się warunków; menedżer powinien stać się liderem zmian w kulturze pracy [Jadwiga 2008, s. 152–177];
- umiejętność myślenia w skali międzynarodowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi [Jadwiga 2008, s. 152–177];
- umiejętność zarządzania różnorodnością [Penc 2000, s. 16];
- umiejętność współpracy, budowania sieci powiązań oraz zdolność maksymalizowania liczby relacji z innymi uczestnikami sieci [Bartlett, Ghosal 2003];

- zdolność podejmowania decyzji w warunkach intensywnego działania wielu skomplikowanych i różnorodnych czynników [Wójcik 2009];
- umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami oraz wiedzą [Sitko-Lutek 2005, s. 261].

Prezentowane powyżej modele nie są w pełni kompletne i nie oddają pełnego wizerunku menedżera, który sprawdzi się w nowej gospodarce. Z przedstawionego zestawienia wynika również, że liczba wymogów stawianych współczesnym menedżerom jest bardzo duża, tym bardziej w gospodarce w dużej mierze opartej na wiedzy i informacji. Zasadnicze znaczenie dla pełnienia funkcji menedżerskiej we współczesnej organizacji ma stosunek do wiedzy i jej wykorzystania w procesach decyzyjnych, optymalizacyjnych, rozwojowych i twórczych. Wiedza powinna być tworzona, zdobywana, transmitowana i efektywnie wykorzystana w działaniach na rzecz realizacji celów organizacji. Jest ona tworzona przez płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającego podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji [Gawrylczuk, Sobieska 2008, s. 29–46]. Wiedza powinna być traktowana jako źródło bogactwa firmy, główny czynnik produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego [Piech 2009, s. 214].

Wnioski

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych potwierdzają, iż czynnikiem sukcesów gospodarczych w obecnych czasach jest wdrożenie modelu gospodarki opartej na wiedzy i informacji. Bardzo ważną rolę w tym procesie ma do odegrania kadra kierownicza, gdyż to od niej w dużej mierze zależy tempo i zakres zmian w tym obszarze. Nie ułatwia sprawy fakt, iż w obecnych czasach od każdego menedżera – począwszy od niższych szczebli, a na prezesie skończywszy – oczekuje się przełomowej i błyskawicznej poprawy wyników organizacji. To właśnie ta presja sprawia, że współcześni menedżerowie muszą nieustannie modyfikować założone strategie działania, modele biznesowe i kierunki rozwoju. W prawidłowym wykonywaniu tych zadań niezbędne są prawidłowo wykształcone kompetencje. Jak wskazują przytoczone dane literaturowe, od współczesnego menedżera oczekuje się nie tylko specyficznych umiejętności, odpowiedniego wykształcenia, szerokiej wiedzy i kwalifikacji oraz charakterystycznych predyspozycji, ale przede wszystkim wymaga się od niego właściwych kompetencji. Przytoczone dane nie wskazują jednoznacznie na zestaw najważniejszych kompetencji, niezbędnych do właściwego zarządzania organizacjami w zmieniających się warunkach. Zdaniem autorek, najistotniejsze są te kompetencje, które

sprzyjają budowie środowiska pracy opartego na wzajemnym zaufaniu, ponadto sprzyjają samodzielnemu podejmowaniu decyzji przez pracowników. Zachowania takie przyczyniają się do wzrostu wykorzystania potencjału pracowników, a w konsekwencji do zwiększenia liczby nowych, kreatywnych pomysłów, które są podstawą rozwoju współczesnych organizacji.

Literatura

- ALBRIGHT S.C., WISTON W.L., *Practical Management Science*, South-Western Learning, Mason 2009.
- ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- BARTTLETT C. A., GHOSAL S., *What is Global manager*, Harvard Business Review 2003, Vol. 81.
- BOLESTA-KUKUŁA K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- CHIRKOWSKA-SMOLAK T., *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*. [w:] *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. WITKOWSKI, T. LISTWAN, Difin, Warszawa 2008.
- GAWRYLCZUK A., SOBIESKA K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*. [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. TABASZEWSKA, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- GICK A., TARCZYŃSKA M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- JADWIGA M., *Koncepcje i metody doboru menedżerów*. [w:] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, (red.) A. SAJKIEWICZ, Difin, Warszawa 2008.
- KUPCZYK T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.
- KWIATKOWSKI M., SYMELA K., *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
- LUTHANS F., PETERSON S.J., *Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development*, Journal of Management Development 2002, No. 5.
- MATUSIAK K., KUCIŃSKI J., GRZYK A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- MICHALSKI E., *Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2011, nr 34/2011.
- NOGALSKI B., ŚNIADECKI J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- OLEKSYN T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- PENC J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- PIECH K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

- PIETRUSZKA-ORTYL A., *Profil kompetencji współczesnego menedżera*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2003, nr 626.
- RAKOWSKA A., SITKO-LUTEK A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- SITKO-LUTEK A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera*. [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, (red.) E. MASTYK-MUSIAŁ, WSM, Warszawa 2005.
- SKRZYPEK A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, Problemy Jakości 2009, nr 2.
- TYRAŃSKA M., *Wykorzystanie metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2011, nr 34/2011.
- WOJTCZUK-TUREK A., *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*. [w:] *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. JUCHNOWICZ, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- WÓJCIK A., *Kompetencje pod mikroskopem*, Personel i Zarządzanie 2009, nr 4.

Managerial competence in an economy based on information

Abstract

The study attempted to present the most important managerial competencies essential in enterprises based on knowledge and information. The study pointed out that the range and scope of competence, which should use the manager continues to increase so the need is continuous development of managerial personnel.

