

Ewa Podlewska
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Profil kompetencji współczesnego menedżera

Streszczenie

Współczesna gospodarka wymusza zmiany w firmach, także w postrzeganiu roli i kompetencji menedżera. Zmieniająca się struktura kulturowa i pokoleniowa zatrudnionych pracowników czyni niezbędnym uświadomienie przez menedżera jego cech i kompetencji. Składają się one na pożądaną profil, który sprosta oczekiwaniom wymagającego rynku. W artykule podjęto próbę określenia takiego profilu kompetencji menedżera, który z jednej strony będzie z sukcesem realizował cele firmy i budował wizerunek pracodawcy XXI wieku, dbającego o relacje oraz wdrażającego zasady dobrej komunikacji, a z drugiej strony będzie miał świadomość samodoskonalenia i ciągłego rozwoju.

Słowa kluczowe: kompetencje, menedżer, profil kompetencji, zarządzanie

Wprowadzenie

Nieustanne zmiany zachodzące w dynamicznie rozwijającej się współczesnej gospodarce budzą zaniepokojenie i skupiają wzmożoną uwagę, ale przede wszystkim wymagają intensywnych działań ze strony kadry zarządzającej w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firm. Organizacje znajdują się bowiem pod wpływem szybkiej dezaktualizacji wiedzy, zróżnicowania kulturowego, zmieniającej się struktury zatrudnienia, globalnej konkurencji oraz gwałtownych zmian technologicznych. Zmiany te są godne zainteresowania również dlatego, że powodują przeobrażenia w organizacjach, zarówno pod względem technologicznym, jak i w zakresie zarządzania czy kierowania zespołami ludzkimi.

Społeczeństwa produkcyjne przekształcają się w społeczeństwa informacyjne, a organizacje tradycyjne w organizacje wiedzy, co powoduje, że najważniejszym czynnikiem produkcji staje się informacja, a kluczowym zasobem kapitał ludzki. Powyższe przeobrażenia wymagają zapewnienia kadry menedżerskiej i pracowniczej o odpowiedniej jakości, gwarantującej realizację celów.

Aby sprostać wymaganiom turbulentnego otoczenia, niezbędna jest ewaluacja metod zarządzania. Klasyczne i tradycyjne teorie zarządzania ulegają obecnie znacznej modyfikacji. Autorytarne, sztywne formy kierowania oraz hierarchiczne struktury władzy nie znajdują już miejsca w nowoczesnych firmach. Tzw. twarde zarządzanie przejawia się przede wszystkim w przestrzeganiu procedur przepisów, doborze środków do realizacji zadania czy opracowaniu planów działań. Ważne są też: skrupulatne wypełnianie kwestionariuszy ocen pracowniczych, zarządzanie i organizacja pracy własnej oraz zespołu.

Na rynkowy sukces firmy składa się jednak szereg czynników, między innymi aktualna sytuacja gospodarcza, popyt na oferowaną usługę czy produkt, cena. Niezależnie od rodzaju warunków czy czynników niewątpliwie na ich kształtowanie i sukces ma wpływ kadra zarządzająca. Jej kluczowym zadaniem jest osiągnięcie zamierzonego wyniku przez odpowiednią organizację pracy i mobilizowanie podległych pracowników.

W obliczu permanentnych zmian współczesnym menedżerom nie jest łatwo sprostać wszystkim wymaganiom. Zakres realizowanych przez nich obowiązków, preferowanych zachowań i posiadanej wiedzy ciągle wzrasta, co powoduje, że pełnienie funkcji menedżera wymaga połączenia wielu umiejętności, doświadczenia i zdolności.

Jednym z wyzwań dla współczesnej kadry jest zatrudnianie i utrzymanie skutecznych w działaniu pracowników. Fundamentem przewagi konkurencyjnej na rynku jest optymalne dzięki odpowiedniemu sposobowi zarządzania zaangażowanie w pracę tych osób. Najwyższą wagę ma dostrzeżenie potencjału pracowników, przejawiającego się w kreatywności oraz wysokiej wydajności i efektywności pracy. Stworzenie takiego zespołu nie należy do łatwych zadań. Jest jednak możliwe do osiągnięcia dzięki menedżerowi, który prezentuje odpowiedni profil kompetencji. Ma świadomość zmieniającego się otoczenia, wie, jaką obecnie powinien pełnić funkcję i jak postępować, aby zatrzymać dobrego pracownika w firmie. Zna i wie, jakie stosować narzędzia, aby indywidualnie dopasować je do osobowości zatrudnionych.

Celem opracowania jest próba wskazania na podstawie przeglądu literatury informacji publikowanych w różnych źródłach i doświadczeń praktycznych autorki ewolucji profilu kompetencji i konieczności zmiany roli menedżera funkcjonującego w organizacjach XXI wieku.

Wyznaczniki kompetencji menedżerskich

Pojęcie „kompetencje” ma wiele interpretacji. Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego* PWN kompetencje to „zakres wiedzy, umiejętności i doświadczenia”. „Rozumie się [je] jako posiadanie wiedzy i doświadczenia, które umożliwiają prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji”¹.

Kompetencje menedżerskie natomiast posiadają osoby o wymaganych kwalifikacjach, wyrażające gotowość do ponoszenia odpowiedzialności, którym udziela się pełnomocnictwa do samodzielnego, szerokiego działania. „Z kompetencjami kadry kierowniczej są ściśle związane określone umiejętności: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne i interpersonalne”². Odpowiednie kompetencje menedżerskie umożliwiają osiągnięcie wyników i realizację celów indywidualnych i zespołowych. Kompetencje te wskazują na konieczność występowania następujących cech³:

- 1) „złożoność – elementami struktury kompetencji gwarantującej sukces w działaniach menedżera są: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy, zachowania i odpowiedzialność;
- 2) operacyjność i celowość – wyznacznikiem kompetencji menedżera są: skuteczne podejmowanie działań i realizacja zamierzonych celów;
- 3) sytuacyjność – to inaczej pełnowartościowa elastyczność w działaniu, umożliwiająca adaptację do zmieniających się warunków funkcjonowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego;

¹ E. Michalski, *Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 34, s. 125–136.

² B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Bydgoszcz 1998, s. 127.

³ *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2006, s. 171–174.

- 4) zmienność – podnoszenie kwalifikacji i rozwój nowych umiejętności wraz z nabywaniem doświadczenia zawodowego;
- 5) mierzalność – kompetencje mają różny poziomy spełnienia; cecha ta umożliwia określenie wskaźników obserwacji, pomiaru i oceny.”

Zgodnie z definicją T. Rostkowskiego 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”⁴, a podążając za A. Pochtowskim, kompetencje to „pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy, z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój uniwersalny wymiar”⁵.

Małgorzata Kossowska i Iwona Sołtysińska natomiast podają, że „podstawą kompetencji jest wiedza, i to wiedza rozważana na trzech poziomach:

- 1) wiedzy w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratorywna – *wiem co*),
- 2) umiejętności (wiedza proceduralna – *wiem jak i potrafię*),
- 3) postawy (*chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę*)”⁶.

Lista cech i definicji kompetencji jest bardzo obszerna. W praktycznym działaniu istotniejsze staje się wskazanie konkretnych zachowań będących wyrazem kompetencji i stanowiących zróżnicowany zespół osobowości, relacji, systemu wartości, umiejętności społecznych i zdolności poznawczych, które prowadzą do sprawnego wykonywania zadań. „Za konkretnymi zachowaniami stoją bowiem różne kompetencje, a jedna kompetencja może stać za różnego rodzaju zachowaniami”⁷.

W świetle powyższych definicji oraz przemyśleń autorki wydaje się zasadne sformułowanie tezy, że kluczowe kompetencje menedżera należy przede wszystkim określić przez pryzmat realizowanych przez niego funkcji, wykonywanych zadań i odgrywanej roli.

⁴ T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Jakość zasobów pracy*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2004, s. 90.

⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2003, s. 153.

⁶ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002, s. 14.

⁷ T. Chirkowska-Smolak, *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, [w:] *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Warszawa 2008, s. 225.

Wyniki badań ankietowych

Anna Rakowska i Agnieszka Sitko-Lutek przeprowadziły analizy, sporządziły zestawienia, a efektem ich pracy był model badawczy kompetencji, w którym wskazano 10 podstawowych umiejętności menedżerskich mających nadrzędne znaczenie w posiadanych kompetencjach. Są to⁸:

- 1) „umiejętności techniczne (posiadana wiedza);
- 2) zwiększenie efektywności własnej osoby (analiza własnych słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju);
- 3) kierowanie stresem (efektywne wykorzystywanie metod zarządzania czasem);
- 4) ustalanie hierarchii działań, zwiększanie psychicznej i fizycznej odporności;
- 5) umiejętności komunikowania się;
- 6) umiejętności motywowania;
- 7) zdobywanie władzy i wpływu (identyfikacja i kształtowanie źródeł władzy, umiejętne wywieranie wpływu);
- 8) umiejętności rozwiązywania konfliktów;
- 9) umiejętności pracy z zespołem;
- 10) wprowadzanie zmian”.

Ewolucja roli i kompetencji menedżera

Czy poza tym, że mówię ludziom, jak mają pracować, robię coś jeszcze?

Mark Thomas

Wyzwania nowoczesnego rynku powodują, że organizacje muszą zmienić postrzeganie kompetencji oraz przededefiniować rolę menedżera. Wskazane definicje kompetencji pozwalają określić tezę, że wyznacznikami tych właściwości współczesnego menedżera nie są już tylko kompetencje twarde, związane ze specjalistyczną wiedzą, ale przede wszystkim zachowania psychologiczne i spo-

⁸ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 34–36.

łeczne, tj. miękkie, które umożliwiają kształtowanie odpowiednich relacji z otoczeniem, dzięki czemu zwiększa się szansa na osiągnięcie zamierzonych celów.

Nie wystarczy tylko fachowa wiedza i doświadczenie. Kompetencje nie oznaczają potencjału menedżera, lecz jego umiejętności praktycznego wdrażania tej wiedzy i kształtowania odpowiednich postaw.

Kompetencje nabywane są stopniowo. Hieraklit z Efezu, filozof grecki, około 500 lat przed naszą erą głosił, że „wszystko się zmienia z wyjątkiem samego prawa zmiany”, a także stwierdził „Jesteśmy i nie jesteśmy zarazem – życie jest ciągłą zmianą”⁹. Naturalność zmian przyczyniła się do powstania przekonania, że również rozwój kompetencji następuje w sposób ewolucyjny i jest możliwy do przewidzenia. Dlatego wyzwaniem nowoczesnego przywódcy jest tzw. miękka strona zarządzania, która oznacza „dbanie o ludzi i rozwijanie ich potencjału”¹⁰, empatię i elastyczność w działaniu. Klucz do sukcesu współczesnego zarządzania stanowi bowiem zaangażowany pracownik, charakteryzujący się trzema podstawowymi cechami:

- 1) „identyfikacja z celami i wartościami firmy,
- 2) pragnienie przynależności do organizacji,
- 3) podejmowanie działań wykraczających poza standardy”¹¹.

Ukształtowanie pożądanej postawy wymaga świadomego działania menedżera w kierunku budowania relacji z pracownikami oraz podejmowania odpowiednich inicjatyw zmierzających do kreowania zaangażowania.

Zmienia się także interpretacja pojęcia autorytetu, którego wyznacznikiem w XXI wieku nie jest już jego pozycja czy stanowisko, lecz przede wszystkim wiedza i kompetencje przywódcy. Współczesne organizacje wchodzą w nowy etap swojego rozwoju – etap zdobywania wiedzy i permanentnej nauki. Wartości firmy to nie kapitał, sprzęt czy budynki, ale przede wszystkim kapitał intelektualny w postaci marki, umiejętności i zdolności pracowników. Szybko zmieniająca się gospodarka i wymogi organizacyjne wskazują także na konieczność innego podejścia do kierowania ludźmi, komunikacji, rozwiązywania problemów i kreowania zmian.

Nie oznacza to jednak, że model przywództwa skupiony na działaniu Johna Adaira czy podejście sytuacyjne Paula Herseya są bezwartościowe i przesta-

⁹ *Myszę, więc jestem, Aforyzmy, maksymy, sentencje*, red. Cz. i J. Glenskowie, Kraków 1993, s. 157.

¹⁰ M. Thomas, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Warszawa 2010; s. 23.

¹¹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników*, Warszawa 2012, s. 7.

rzale. Wprost przeciwnie. W dalszym ciągu pomagają zrozumieć menedżerom dynamikę powstającą, gdy ludzie mogą rozwijać swoje zdolności. Pozwalają także się przyjrzeć oraz przeanalizować własny styl kierowania. Model Adaira, uwzględniający trzy wymiary: Zadanie, Jednostka i Ludzie, zakłada, że sukcesu nie da się osiągnąć bez zaangażowania i współpracy całego zespołu. Niezbędne dla współczesnego menedżera jest zatem pogłębienie sfery Jednostka i Zespół w zakresie umiejętności dobrej komunikacji, skutecznego motywowania i optymalnego zarządzania talentami. Podejście Herseya jest jeszcze bardziej elastyczne i przygotowane do kreowania zmian w sposobie kierowania. Koncentracja menedżera na wymiarze zdaniowym i/ lub na relacjach z innymi jest zależna od poziomu kompetencji pracownika i wagi czy stopnia trudności realizowanego zadania. Podejście zawiera zatem czynniki, które w znacznym stopniu będą mogły być rozwijane przez współczesnego menedżera na rzecz budowania relacji i stworzenia pożądanej atmosfery w pracy.

Podstawowe modele zarządzania wywarły duży wpływ na postępowanie i sposób myślenia menedżerów, jednak typowe funkcje zarządzania, tj. planowanie, organizacja, kierowanie i kontrola, muszą ulec weryfikacji. Zamiast kontrolować i sprawdzać, przywódca ma tworzyć odpowiednie warunki do działania, kreować nowe inicjatywy i pomagać rozwijać talenty. Zasady myślenia w organizacjach należy skierować w stronę szybkiego reagowania na zmiany, poszukiwania nowych rozwiązań i sprostania oczekiwaniom klienta, co jest możliwe jedynie przy dobrej współpracy zespołowej.

Wraz z rozwojem organizacji wiedzy, gdzie podstawowym zasobem jest kapitał ludzki, a nadrzędnym dobrem – wiedza, pojawiła się potrzeba innowacji w kompetencjach menedżera, w których priorytetowe znaczenie ma permanentny rozwój, zdobywanie i dzielenie się wiedzą, zorientowanie na elastyczność i wszechstronność w obszarze umiejętności, adaptacja do nowych warunków działania oraz inicjatywa oparta na przedsiębiorczości. Dla organizacji wiedzy najważniejsza jest kadra menedżerska, która realizuje misję i strategię firmy, dba o rozwój własny i pracowników, tworzy klimat zaufania i współpracy w trosce o wysoką jakość kapitału intelektualnego. Podstawowa rola menedżera wiedzy to budowanie i wdrażanie systemu zarządzania wiedzą, a kluczowymi zadaniami są¹²:

¹² M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Warszawa 2009, s. 97–98.

- 1) „identyfikacja aktualnych i potencjalnych źródeł pozyskiwania wiedzy;
- 2) celowe, ciągłe i dynamiczne pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji;
- 3) systematyczny transfer i wykorzystanie wiedzy wewnątrz firmy przez wszystkich jej uczestników;
- 4) nieustanne uczenie ludzi i kreowanie organizacji uczącej się;
- 5) tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą;
- 6) gospodarowanie zasobami wiedzy;
- 7) tworzenie i wykorzystywanie metod i narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji”.

W gospodarce społeczeństwa informacji warto zwrócić uwagę, które kompetencje menedżerskie mają istotną funkcję w zarządzaniu informacją. Wyniki badań wskazują, że do tych kompetencji należą: umiejętność zarządzania międzykulturowego, strategiczne, globalne myślenie, dbałość o relacje interpersonalne i zadowolenie klientów, umiejętność tworzenia klimatu wspólnego działania, stosunki partnerskie, innowacyjność i szeroko pojęta samodzielność.

Cechy współczesnego menedżera

Zadaniem menedżera jest przede wszystkim należyte wykonanie powierzonego zadania, co oznacza, że – jak stwierdza P.F. Drucker – „menedżer to osoba, od której oczekuje się, przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”¹³.

Jednakże współcześnie osiągnięcie wysokiej efektywności i skuteczności w działaniu bez umiejętności komunikacyjnych i odpowiedniego motywowania ludzi jest trudne do wykonania. Sukces umożliwia zaangażowanie w pracę całego zespołu oraz odpowiedni dobór kadry. Menedżer nowej ery powinien zatem rozwijać i ciągle doskonalić niżej wymienione cechy.

„Menedżerowie nowej ery:

- 1) interesują się ludźmi;
- 2) wspierają swoich ludzi, potrafią ich słuchać;
- 3) znają zadania i zdolności swoich podwładnych;
- 4) nie przeszkadzają im w pracy;

¹³ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 13.

- 5) są zdecydowani;
- 6) są pełni entuzjazmu;
- 7) są elastyczni i chętni do zmiany;
- 8) są łatwo dostępni dla swoich ludzi;
- 9) potrafią stawiać jasne cele;
- 10) są skupieni na rezultatach;
- 11) mają otwarty umysł;
- 12) zależy im na tym, by ich ludzie się rozwijali;
- 13) potrafią wzbudzać głębokie zaufanie;
- 14) dają swobodę innym;
- 15) łatwo porozumiewają się z innymi;
- 16) są szczerzy – nie kłamią;
- 17) są otwarci wobec innych;
- 18) starają się poznawać poglądy i punkty widzenia pracowników;
- 19) są zrównoważeni emocjonalnie;
- 20) są konsekwentni i zdecydowani w swoich działaniach;
- 21) są wysoko zmotywowani – zarażają ludźmi entuzjazmem;
- 22) interesują ich poglądy i opinie podwładnych¹⁴.

Zasadnicze pytanie, które powinna zadać sobie organizacja dotyczy tego, czy ma właściwych menedżerów i czy posiadają oni odpowiednie umiejętności. Współczesna kadra zarządzająca powinna mieć:

- 1) „wysoki poziom zdolności interpersonalnych oraz umiejętności komunikowania się, motywowania i mobilizowania innych w celu osiągnięcia wspólnych, podzielanych przez wszystkich celów;
- 2) umiejętność tworzenia dobrej atmosfery w pracy – takiej, w której nie będą się bali ujawniać swoich ambicji i pomysłów, zgłaszać wątpliwości i kwestionować zdania innych, nawet przełożonego;
- 3) umiejętność wciągania ludzi w proces decyzyjny i stwarzania warunków do angażowania się w realizację ustalonych celów¹⁵.

Współcześni menedżerowie powinni się odznaczać również umiejętnością abstrakcyjnego myślenia, które umożliwia inspirujące działanie i formułowanie celów ogólnofirmowych, a nie tylko zespołowych.

¹⁴ M. Thomas, op.cit., s. 46.

¹⁵ Ibidem, s. 24.

Abstrakcyjne myślenie, samodzielne inspirujące działanie w myśl celów ogólnofirmowych nabierają szczególnego znaczenia w dobie organizacji wirtualnych, gdzie bezpośrednie kontakty interpersonalne praktycznie nie istnieją. Wirtualność na gruncie zarządzania to przede wszystkim umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych w kontaktach z klientami i nadzorowaniu pracy rozproszonych zespołów. Wyzwaniem dla menedżera jest stymulowanie zaangażowania pracowników, oceny pracy i budowanie ścieżki rozwoju, bez możliwości ich obserwacji czy bezpośrednich rozmów. Indywidualne kompetencje menedżerskie w postaci ponadprzeciętnej zdolności indywidualnego działania, mobilności przestrzennej, szybkiej aktualizacji wiedzy, adaptacji do innowacyjnych technik informatycznych pełnią nadrzędną funkcję w organizacjach wirtualnych.

Amerykańska firma doradztwa personalnego Korn and Ferry na podstawie badań przeprowadzonych w grupie około 1500 amerykańskich, japońskich i europejskich menedżerów o najwyższych kwalifikacjach przyznaje, że czołowi menedżerowie przyszłości muszą być przede wszystkim entuzjastami (92% wskazań), powinni inspirować (91% wskazań), dodawać otuchy (89% wskazań), być otwarci i kreatywni (88% wskazań) oraz dawać przykład etycznego postępowania. Zdaniem jej ekspertów idealnym szefem XXI wieku jest kosmopolita ze świetnym wykształceniem ogólnym, tolerancyjny wobec różnych kultur, pierwszorzędny w pracy zespołowej, o niezależnym sposobie myślenia¹⁶.

Profile kompetencji

W literaturze przedmiotu zarządzania prezentowane są różne profile kompetencji, którymi powinni się odznaczać menedżerowie XXI wieku. Według Edgara H. Scheina do najważniejszych cech współczesnego menedżera należą:

- 1) „niezwykle wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;
- 2) wysoki poziom motywacji umożliwiający im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie

¹⁶ G. Ogger, *Zera w garniturach*, Kraków 1992, s. 252.

na coraz łatwiejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;

- 3) wielka siła emocjonalna, niezbędna dla stawienia czoła niepokojom własnym i innych, w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;
- 4) nowe umiejętności analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu, i tych, które funkcjonują niewłaściwie, oraz analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy;
- 5) chęć i umiejętność angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;
- 6) chęć i umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalanie i zachęcanie do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji¹⁷.

Chris Prahalad twierdzi, że do skutecznego zarządzania zespołem współczesny menedżer powinien posiadać następujące cechy osobowe:

1. Umiejętność myślenia systemowego – działanie ustępuje miejsca myśleniu. Niezbędne jest myślenie koncepcyjne i systemowe, umożliwiające globalne ujęcie zagadnienia. Współczesny menedżer powinien posiadać zdolność syntezy informacji i jej hierarchizacji. Kluczową umiejętnością staje się łączenie umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważenie interesu prywatnego i społecznego.
2. Umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu – globalna gospodarka to także globalne zarządzanie, a więc zróżnicowane pod względem międzykulturowym, gdzie występują odmienne systemy wartości. Wielokulturowość menedżera staje się nieodzowna, a przejawiać się to ma w znajomości języków obcych oraz świadomości istnienia innych kultur i różnic w preferowanych wartościach.
3. Gotowość do ustawicznej nauki – to nieustanne samodoskonalenie, stała gotowość do przyjmowania nowych idei, technologii i praktyk gospodarczych. Współczesny rynek ulega ciągłym zmianom, więc jedy-

¹⁷ E. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji. Lider przyszłości*, Warszawa 1997, s. 89.

ną możliwością dostosowania się jest poszukiwanie możliwości nauki i podnoszenia kompetencji. Gotowość i chęć podwyższania kwalifikacji umożliwia przygotowanie menedżerów do funkcjonowania w zmieniających warunkach otoczenia i wprowadzania nowych rozwiązań.

4. Pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań – na menedżerach spoczywa obowiązek wdrażania obowiązujących standardów jakości i zachowań pożądaných w firmie. Dla współczesnego menedżera nie może być obojętne, jakie są motywacje i intencje oraz skutki prowadzonej działalności. Dążenie do jak najlepszej wydajności, inicjatywa, odpowiedzialność za swoje działania, doskonalenie komunikacji, pobudzanie do rozwoju pracowników i organizowanie współpracy są niezbędnymi cechami współczesnego przywódcy.

Ekspertki i autorzy literatury w zakresie nauk o zarządzaniu wnioskują, że w XXI wieku o ponadczasowym wymiarze profilu menedżera globalnego świadczą kompetencje:

- 1) 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 decyzji¹⁸;
- 2) posiadanie świadomości różnic kulturowych (kultura organizacyjna, narodowa, mentalnościowa), wrażliwość na nie i umiejętność dostosowania się do nich, kulturowa inteligencja, kulturowa płynność i otwartość¹⁹;
- 3) dostosowywanie się do zmian i często zmieniających się warunków; menedżer powinien się stać liderem zmian w kulturze pracy²⁰;
- 4) umiejętność myślenia w skali międzynarodowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi²¹;
- 5) umiejętność zarządzania różnorodnością²²;
- 6) umiejętność współpracy, budowania sieci powiązań oraz zdolność maksymalizowania liczby relacji z innymi uczestnikami sieci²³.

¹⁸ K. Bolesta-Kukuła, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2003, s. 17.

¹⁹ *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, Warszawa 2009.

²⁰ M. Jadwiga, *Koncepcje i metody doboru menedżerów*, [w:] *Kompetencje menedżerów organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2008, s. 152–158.

²¹ *Ibidem*, s. 152–177.

²² K. Penc, *Wiedza i innowacje*, Warszawa 2009, s. 16.

²³ C.A. Bartlett, S. Ghosal, *What is Global manager*, „Harvard Business Review” 2003, s. 81.

Zarządzanie pracownikami pokolenia Y

Obecnie szczególne znaczenie ma zmiana sposobu zarządzania i postawy menedżera z uwzględnieniem kompetencji miękkich, ponieważ na rynku pracy pojawiła się nowa generacja pracowników pokolenia Y. To zdolni pracownicy o wysokim potencjale. Mają ambitne wymagania zarówno w stosunku do samych siebie, jak i do przełożonych. Cenią otwartą komunikację i swobodę w wyrażaniu własnego zdania. Wiedzą, czego chcą, i domagają się dokładnego wyjaśnienia powierzonych zadań. Istotna jest dla nich jasność wyznaczanych celów. Młodzi z pokolenia Y lubią wyzwania, których osiągnięcie wiąże się z uzyskaniem uznania i prestiżu. Mają poczucie wyjątkowości. Docenianie i poczucie wykonywania ważnych zadań jest dla nich bardzo istotne.

„Pracownicy muszą czuć, że się rozwijają. Przełożony powinien myśleć perspektywicznie – zaplanować ścieżkę rozwoju dla swoich ludzi i konsekwentnie ją realizować. Partnerskie relacje, możliwość swobodnego wypowiedziania się, nagradzanie pożądanых zachowań to sposób na edukowanie Pokolenia Y i kreowanie postawy »zapracowania« na pozycję i awans w firmie” – uważa Ewa Pawlak, Dyrektor Zarządzający w Europejskim Instytucie Rozwoju Kadr.

Młodzi z pokolenia Y nie przywiązują wagi do lojalności ani do związania z firmą. Często zmieniają pracę, jeśli nie czują się odpowiednio doceni czy zauważeni. Współcześni menedżerowie mający tego świadomość powinni zauważać ich dobrze wykonaną pracę, chwalić konkretne osiągnięcia, doceniać aktywność i zaangażowanie oraz traktować po partnersku i nagradzać.

Zmiany wymaga również sposób komunikacji z pracownikami młodego pokolenia. Otwartość, szczerłość i prawdomówność, które zwiększają wiarygodność przełożonego, to nie wszystko. Warto zadbać o zinformowanie komunikacji poprzez wprowadzenie mediów społecznościowych, czyli komunikatorów typu Skype, intranetów, firmowej stron na Facebooku. Korzystanie ze smartfonów staje się normą w komunikacji. Przeważają tam krótkie, zwięzłe komunikaty i właśnie takich należy używać podczas bezpośrednich rozmów z młodymi pracownikami. Zamierzenia nowej generacji internetowej i informatycznej sprzyjają porozumieniu z pokoleniem Y, ale wymagają też od menedżera ciągłego rozwoju i samodoskonalenia.

Podsumowanie

Wyznacznikiem współczesnej gospodarki jest dynamiczna reakcja na zmiany otoczenia, w tym na konkurencję, wzrastające oczekiwania klientów czy wymagania pracowników. Sprostać tym wyzwaniom może odpowiednio dobrany zespół pracowników zarządzany przez świadomego swojej roli i kompetencji menedżera.

Literatura przedmiotu zarządzania prezentuje różne profile kompetencji. Myślę jednak, że nie jest możliwe jednoznaczne określenie preferowanych cech, kwalifikacji i umiejętności uniwersalnych na każdym stanowisku kierowniczym. Złożoność obowiązków, zmienność warunków pracy, skomplikowane procesy rynkowe, zróżnicowana struktura zatrudnienia umożliwiają jedynie przyjęcie pewnych wzorców pożądanych z punktu widzenia danej firmy. Jest jednak pewne, że współczesny menedżer wychodzi z roli tradycyjnego zarządcy, kierownika czy też klasycznie rozumianego przywódcy. Stare metody kierowania ludźmi stają się zawodne w nowych czasach. W dynamicznej i nieustannie poddanej zmianom organizacji wręcz zupełnie się nie sprawdzają i nie spełniają nowych oczekiwań. Konieczne staje się nie tylko rzetelne i właściwe wykonywanie zadań. Bardziej przydatnymi kompetencjami są: samodoskonalenie, inicjatywa, pomysłowość, dobra komunikacja prowadząca do poszukiwania wspólnych rozwiązań i współpraca zespołowa oparta na właściwych relacjach.

Stąd też niezbędna jest ewolucja roli menedżera w rolę wychodzącą poza stereotypowy format i zmierzającą w stronę kompetencji menedżera XXI wieku określonych w powyższym artykule.

The Competence Profile of the Modern Management

Summary

Modern economy forces company to do changes also how to notice role and competence of manager. Changes in cultural structure and generation structure of employed workers made essential for manager to realize his features and competences. This things make up desirable profile, which meet expectations of demanding market. In this article we can see attempt to determine this type of manager competence. On the one hand he

realizes with success targets of company and build image of employer XXI century, who cares about relations and accustom rules of well communication. On the other hand he has conscious of self-improvement and constant development.

Keywords: competencies, manager, competence profile, management