

# Olga Banit

---

## Edukacyjny aspekt rozwoju zawodowego menedżera

---

Edukacja Humanistyczna nr 2 (35) , 49-63

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Olga Banit

Narodowa Akademia Nauk Pedagogicznych Ukrainy  
w Kijowie

## EDUKACYJNY ASPEKT ROZWOJU ZAWODOWEGO MENEDŻERA

### Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany na rynku pracy wpływają w znacznym stopniu na rozwój pracowników firm. Globalizacja i integracja wymaga ciągłego doskonalenia (się) pracowników i firm, aby osiągnąć pozycję na rynku i utrzymać przewagę konkurencyjną. Pracownicy nawet lokalnych firm, nie wspominając już o międzynarodowych, coraz częściej współdziałają z klientami, partnerami i kolegami różnych narodowości, co wymaga od nich uwzględniania w praktyce różnic w przyzwyczajeniach, tradycjach, regułach i normach postępowania. Oznacza to, że oprócz wiedzy i umiejętności zawodowych, które nazywane są „umiejętnościami twardymi” (*hard skills*), pracownicy muszą posiadać pewne cechy osobiste i umiejętności, tak zwane „umiejętności miękkie” (*soft skills*), pozwalające realizować zadania pracy.

Potrzeby prężnie i dynamicznie rozwijającej się gospodarki wyznaczają nowe standardy kształcenia. Widać konieczność przygotowania młodego pokolenia, zdolnego do posługiwania się nowymi technologiami i nacechowanego postawami innowacyjnymi. Wielowariantowość kształcenia, podniesienie rangi praktyki, wyposażenie uczniów w wiedzę bardziej ogólną oraz twórcze umiejętności dostosowania się do zmieniających się realiów rynkowych, gospodarczych i technicznych mają intencję przezwyciężyć nieaktualne kształcenie ukierunkowane branżowo.

Projektowanie nowych kierunków kształcenia, głównie na uczelniach wyższych, a także metod wspartych o aktywne formy zdobywania praktycznych umiejętności umożliwi absolwentom pozyskanie poszukiwanego zawodu i przygotowanie się do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej. Tylko taka edukacja sprzyjać będzie transformacji absolwenta w kreatywnego pracownika, członka zespołu pracowniczego, który jest obdarzony cechami i umiejętnościami osobowości twórczej oraz wyraża postawę twórczą i nastawienie przedsiębiorcze. Wielość kwalifikacji i kompetencji zawodowych pozwoli kreatywnemu pracownikowi przełamywać nawykowe sposobów percepcji sytuacji zadani-

wych, szybko i adekwatnie dostosowywać się do nowych sytuacji, uzyskać dystans emocjonalny i intelektualny do tego, co oczywiste i pewne, wybierać nieoczekiwane i trudne do spostrzeżenia możliwości, odnajdywać to, co może w danym przypadku prowadzić do rozwiązania, przewyżczać niedostatki środków, skutecznie posługiwać się intuicją, eksplorować nieświadomość, zwracać uwagę na innych, percypować emocje, postawy, nastawienia, myśli i działania członków grupy, wykazać się skutecznością myślenia i działania. Absolwent jako kreatywny pracownik zadba o doskonalenie własnych przymiotów.

Organizacja tworzona jest przez ludzi i dla ludzi. Kreatywni pracownicy zapewnią formowanie organizacji twórczej i uczącej się<sup>1</sup>. Celem artykułu jest wyraźne nakreślenie konieczności kształcenia umiejętności miękkich.

## 1. Kwalifikacje i kompetencje

Dla zrozumienia potrzeb współczesnych systemów pracy ważne jest rozróżnianie dwóch pojęć: „kompetencje” i „kwalifikacje”. Kwalifikacje to zdobyte wykształcenie i wyszkolenie, kompetencje zaś to udowodnione zdolności do stosowania w praktyce posiadanych kwalifikacji oraz właściwego i zgodnego z etyką zawodową wykorzystywania cech osobowych i umiejętności, nabytych w trakcie praktyki zawodowej<sup>2</sup>.

Kwalifikacje zawodowe obejmują umiejętności, wiadomości i cechy psychofizyczne niezbędne do wykonywania danego zawodu<sup>3</sup>. Kwalifikacje zawodowe są zawsze potwierdzone określonym certyfikatem. Można przyjąć za T. Oleksynem, że kwalifikacje zawodowe obejmują wykształcenie, wiedzę zawodową, umiejętności zawodowe i cechy psychofizyczne<sup>4</sup>.

Kompetencje zawodowe to zdolność wykonywania czynności w zawodzie dobrze lub skutecznie oraz zgodnie ze standardami wymaganymi na stanowisku pracy, wspierana określonymi zakresami umiejętności, wiadomości i cechami psychofizycznymi, które powinien posiadać pracownik<sup>5</sup>. Przywołując definicję T. Oleksyna, możemy powiedzieć, że kompetencje to te czynniki leżące po stronie pracownika, które zapewniają zdolność do skutecznego działania<sup>6</sup>.

Kompetencje zawodowe to pojęcie szersze; obejmuje zarówno potrzebne do wykonywania zawodu kwalifikacje, jak i zdolność przystosowania się do nowych sytuacji, które wymagają wiele własnej inicjatywy i zaangażowania prowadzących do skutecznego działa-

---

<sup>1</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000; A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, przeł. J. Łoziński, Poznań 1996; М. Франц, *Школа в контексті вибраних аспектів творчої організації*, „Постметодика” 2016, №1 (124), c. 2–8.

<sup>2</sup> M. Olczak, *Kwalifikacje i kompetencje nauczyciela*, „Edukacja i Dialog” 2009, nr 4 (207), s. 24–28.

<sup>3</sup> S.M. Kwiatkowski, Z. Sępkowska, *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Warszawa – Radom 2000, s. 9.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Warszawa 2000, s. 61.

<sup>5</sup> S.M. Kwiatkowski, Z. Sępkowska, *Budowa standardów...*, op. cit., s. 13.

<sup>6</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 61–62.

nia. „Skuteczność” to domena kompetencji, odróżniająca je od kwalifikacji<sup>7</sup>. Zatem kompetencje to zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądaných wyników.

Podstawowym „składnikiem” kwalifikacji zawodowych jest wiedza. Wiedzę zdefiniowano jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania<sup>8</sup>. W psychologii wiedza to ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. W węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości.

Sedno kompetencji stanowią umiejętności (*skills*), definiowane jako zdolność do świadomego wykonywania pewnych działań, podejmowania zadań teoretycznych lub praktycznych i rozwiązywania problemów w oparciu o nabytą przez człowieka wiedzę. Umiejętności pozwalają również dostosować działania do zmieniających się warunków. Definicja ta łączy się z rozumieniem terminu umiejętności wskazanym przez Europejskie Ramy Kwalifikacji oraz jest spójna z Zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady z 23 kwietnia 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie<sup>9</sup>. Zgodnie z oficjalnym tłumaczeniem tego zalecenia umiejętności w ERK rozumiane są jako zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z *know-how* w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. W kontekście ERK umiejętności określa się jako kognitywne (obejmujące myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne) oraz praktyczne (obejmujące sprawność i korzystanie z metod, materiałów, narzędzi i instrumentów).

Reasumując powiemy, że wiedza to wiadomości zdobyte w procesie uczenia się lub zdobywania doświadczeń, umiejętność zaś to praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś, zdolność wykonywania czegoś, zdolność do zastosowania wiedzy w rzeczywistej sytuacji, zdolność wyboru odpowiedniej do sytuacji czynności. Mając to na uwadze, wydaje się logiczny następujący algorytm konstruowania systemu rozwoju kultury organizacyjnej:

- 1) należy w pierwszej kolejności wyznaczyć umiejętności pracowników potrzebne do tego, aby firma stała się liderem;
- 2) następnie trzeba znaleźć niezbędny zestaw wiedzy;
- 3) dalej – zapewnić transfer wiedzy;
- 4) i w końcu – tworzyć i doskonalić umiejętności pracowników.

---

<sup>7</sup> K. Konecki, *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, [w:] *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> *Nowa Encyklopedia Powszechna*, Warszawa 1995–1996.

<sup>9</sup> *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, red. S. Sławiński, Warszawa 2013, s. 41.

## 2. Umiejętności twarde i miękkie

Przyjmuje się dzielić umiejętności na dwie grupy: umiejętności twarde (*hard skills*) i umiejętności miękkie (*soft skills*). Umiejętności twarde odnoszą się przede wszystkim do znajomości procedur pracy na konkretnych stanowiskach, czyli do profesjonalnych i technicznych umiejętności. Umiejętności twarde można łatwo zidentyfikować i potwierdzić dyplomami bądź certyfikatami, równie łatwo je udowodnić biorąc udział np. w rozmowie kwalifikacyjnej bądź testach i zmierzyć. Rozwijanie twardych kompetencji jest więc zależne wyłącznie od tego, jaki zawód wykonujemy bądź chcemy wykonywać.

Umiejętności miękkie obejmują zestaw cech psychofizycznych i umiejętności społecznych. Koncentrują się na zachowaniu człowieka, postawach, sposobie bytowania. Dotyczą przede wszystkim zarządzania własną osobą, motywacji oraz umiejętności interpersonalnych. Umiejętności miękkie to przede wszystkim:

- umiejętności osobiste – sprawne zarządzanie sobą i swoją pracą, zdolność do motywowania samego siebie, zorganizowanie zajęć;
- umiejętności interpersonalne – obejmują komunikowanie się z ludźmi, przekonywanie ich do swoich racji, motywowanie, inspirowanie, zarządzanie zespołami.

Umiejętności miękkie są podstawą każdej pracy, są najbardziej uniwersalne.

Należy jednak podkreślić, że sam fakt przyswojenia i ciągłego rozwijania umiejętności miękkich nie jest warunkiem wystarczającym do bycia sprawnym interpersonalnie i społecznie. Nieodzowne jest posiadanie wiedzy społecznej, która daje możliwość dokonywania analiz sytuacji, stosowania adekwatnej strategii postępowania, reprezentowania odpowiedniej postawy nacechowanej pozytywnym nastawieniem do innych i do siebie.

W przeciwieństwie do umiejętności twardych, umiejętności miękkie bywają niejednokrotnie niewymierne i trudne do precyzyjnego oszacowania. Jednakże są kluczowym elementem kompetencji zawodowych, które pomagają pracownikowi odnaleźć się na rynku pracy, a organizacji zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Instytut Maksa Plancka w Monachium (Niemcy) wyróżnia cztery rodzaje umiejętności miękkich, szczególnie ważnych w dzisiejszym społeczeństwie:

1. Dynamika osobista: poczucie odpowiedzialności, dążenie do osiągnięć, pewność siebie, wysoka motywacja.
2. Obszar relacji międzyludzkich: kontakt, obiektywna samoocena, empatia i współczucie dla innych ludzi.
3. Dążenie do sukcesu: zaangażowanie, motywacja do utrzymania statusu, skłonność do porządkowania, inicjatywa.

4. Wytrzymałość: odporność na krytykę, odporność na niepowodzenia, pozytywna konstrukcja emocjonalna, twardość postawy życiowej, zadowolenie z pracy<sup>10</sup>.

Odminną klasyfikację umiejętności miękkich przedstawia D. Iwanow. Autor dzieli umiejętności miękkie na trzy bloki: cechy osobiste, umiejętności komunikacyjne, dodatkowa wiedza zawodowa<sup>11</sup>.

Do cech osobistych autor zalicza między innymi: uczciwość, pracowitość, dokładność, punktualność, odpowiedzialność, rzetelność, komunikatywność, kreatywność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, zdolność do podejmowania decyzji w krótkim czasie, zdolność uczenia się i zdolność do nauczania innych, krytyczne myślenie, zarządzania czasem i finansami. Cechy te są istotne dla człowieka jako człowieka i jako pracownika; ponadto są uznawane za wyjątkowo cenne przez wszystkich pracodawców, niezależnie od tego, jaki rodzaj pracy ma być podjęty przez pracownika.

Umiejętności komunikacyjne łączą się bezpośrednio ze zdolnościami komunikacyjnymi: interpersonalnymi i w organizacji oraz z umiejętnościami zarządzania, takimi jak: ustanowienie relacji, praca zespołowa, słuchanie i zrozumienie rozmówcy, negocjacje, umiejętność perswazji, wystąpienia publiczne, prowadzenie prezentacji, prowadzenie dyskusji, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, przywództwo, szkolenie innych, motywowanie, tworzenie efektywnych zespołów z uwzględnieniem różnic kulturowych, rozwiązywanie konfliktów.

Umiejętności związane z „dodatkową wiedzą zawodową” wypracowywane są w trakcie nabywania doświadczenia zawodowego, nie można ich zdobyć w toku edukacji szkolnej. Do tych umiejętności można zaliczyć choćby umiejętność wyszukiwania informacji, tworzenie baz klientów czy dostawców, znajomość mapy transportu drogowego w regionie czy posługiwanie się językiem obcym<sup>12</sup>.

Zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie wpływają na jakość wykonywanej pracy oraz efektywność. Przydatność kandydata warunkuje posiadanie cech pochodzących z obu grup. Kluczowe umiejętności są inne dla każdego stanowiska pracy.

### 3. Interakcja twardych i miękkich umiejętności

B. Bartkowiak, ekspert do spraw rekrutacji i polityki personalnej w Niemczech, uważa, że umiejętności miękkie i twarde są równorzędne co do ważności dla organizacji<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> О. Абашкина, *Soft skills: ключ к карьере*, „Справочник по управлению персоналом” 2008, nr 9, s. 124–126.

<sup>11</sup> Д. Иванов, *Путь к вершине. Факторы успеха. Что важнее: soft skills или hard skills?*, Журнал „Управление человеческим потенциалом” 2010, nr 3, s. 10.

<sup>12</sup> Д. Иванов, *Путь к вершине...*, op. cit., s. 10.

<sup>13</sup> О. Сосницкая, *Soft Skills Мягкие навыки твердого характера*, <http://www.dw.com/ru/soft-skills-%D0%BC%D1%8F%D0%B3%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%8B%D0%BA%D0%B8-%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0/a-4837922> [8.04.2016].

Stojąc na stanowisku równorzędności umiejętności twardych i miękkich, Н.А. Длугунович<sup>14</sup> przedstawia ich charakterystykę:

**Tabela 1. Charakterystyka porównawcza umiejętności twardych i miękkich**

Umiejętności twarde	Umiejętności miękkie
doświadczenie zawodowe	wartości osobiste
techniczne, wiedzę, kwalifikacje	modele zachowań
krytyczne w krótkim okresie	krytyczne w dłuższym zachowaniu
rozwój odbywa się szybciej	rozwój odbywa się wolniej
z mniejszym wysiłkiem i gwarantowanym wynikiem (po spełnieniu podstawowych kryteriów: motywacja, zdolność do uczenia się)	z większym wysiłkiem osiągnięcia pożądanego poziomu, nie jest gwarantowane (ograniczenie kompetencji, głęboka zintegrowanie w strukturę osobowości)
praktycznie nie mają skłonności do powrotnego rozwoju	w specyficznych warunkach mają skłonność do powrotnego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie Н.А. Длугунович, *Soft skills...*, op. cit., s. 219.

Dobrym przykładem interakcji i współważności twardych i miękkich umiejętności jest stanowisko menedżera sprzedaży. „Umiejętnościami twardymi” menedżera sprzedaży będzie wiedza, którą otrzymał w trakcie kształcenia (z ekonomii, rachunkowości, statystyki, marketingu, zarządzania i innych). Wiedza ta stanowi podstawę jego zawodu, ale o jego sukcesie jako specjalisty będą decydowały: cierpliwość, uprzejmość, grzeczność, a także zdolność do negocjowania, budowania zespołu czy skutecznego promowania produktu. Niektóre z tych cech i umiejętności mogą być niejako dane z natury lub wykształcone w toku procesu wychowawczego; inne zaś, jak choćby umiejętność budowania zespołu, przychodzą z doświadczeniem.

Przyglądając się typowym ogniwom rozwoju zawodowego menedżera: stażysta – kierownik zespołu – kierownik projektu – dyrektor, można wskazać zależność, jaka zachodzi pomiędzy umiejętnościami twardymi a miękkimi oraz ustalić ich rolę w kreowaniu kariery menedżerskiej (wykres 1).

Istotnymi dla stażysty są umiejętności twarde, jako że musi on wykazać się wiedzą specjalistyczną, techniczną. Ponadto dobrze jest, jeśli stażysta pracuje nad sobą, nad osobistą skutecznością<sup>15</sup>, stawia na osiągnięcie założonych celów, umie zarządzać czasem, jest odporny na stres, ma poczucie odpowiedzialności, myśli kreatywnie i analitycznie, umiejętnie przygotowuje prezentacje.

<sup>14</sup> Н.А. Длугунович, *Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців*, „Вісник Хмельницького національного університету” 2014, nr 6 (219), s. 239–242.

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, przeł. J. Górski, J. Szyfter, Kraków 1994.

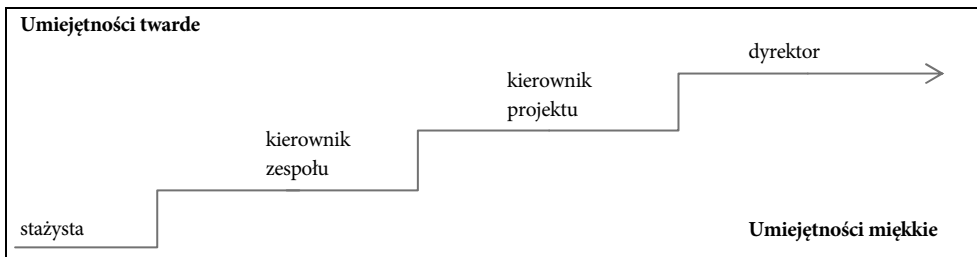
Kierownik zespołu powinien już dysponować wysoko rozwiniętymi umiejętnościami komunikacji interpersonalnej, umiejętnościami pracy w grupie oraz rozwiązywania konfliktów, prowadzenie negocjacji, przekonywania, podejmowania grupowych decyzji<sup>16</sup>.

Kierownikowi projektu potrzebne są ponadto umiejętności organizacyjne, a wśród nich między innymi: umiejętność budowania i konsolidowania zespołu, umiejętność utworzenia i sprawnego wykorzystania systemu komunikacji w zespole, umiejętności zarządzania i motywowania członków zespołu, umiejętność wspierania rozwoju pracowników i liderów.

Główną aktywnością na stanowisku kierowniczym jest jednak prawidłowe i terminowe podejmowanie decyzji oraz motywowanie i aktywizowanie podwładnych. Oznacza to, że dla dyrektora ważne są umiejętności strategiczne: planowanie strategiczne, podejmowanie strategicznych decyzji, umiejętność pracy w warunkach ryzyka, umiejętność delegowania uprawnień i zadań.

Rozkład umiejętności twardych i miękkich na każdym etapie kariery jest odmienny. Na początku akcent pada na umiejętności techniczne (twarde), by następnie przesuwać się na umiejętności komunikacyjne, zarządcze i strategiczne (miękkie). W miarę rozwoju kariery wzrasta ranga umiejętności miękkich głównie dlatego, że zmienia się charakter aktywności.

### Wykres 1. Rozkład umiejętności twardych i miękkich według poziomu kariery



Źródło: opracowanie własne.

## 4. Edukacyjny aspekt rozwoju zawodowego menedżera

Umiejętności miękkie, jak się okazuje, nie są tylko kwestią charakteru czy rezultatem kształcenia. Profesor H. Wagner, dziekan Wydziału Studium Generale Monachijskiej Wyższej Szkoły Nauk Stosowanych, podkreśla, że umiejętności miękkie są nabywane stopniowo wraz z wiekiem<sup>17</sup>. Większość umiejętności zazwyczaj jest wynikiem pracy na sobą, a praca nad kluczowymi umiejętnościami miękkimi powinna rozpocząć się już w czasach studenckich.

Pierwszym krokiem w zawodowej karierze menedżera jest stażysta. Edukacja w zakresie umiejętności miękkich powinna obejmować kształcenie między innymi umie-

<sup>16</sup> H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folclore and Fac*, „Harvard Business Review” 1990, nr 2, s.163–176.

<sup>17</sup> O. Сошницкая, *Soft Skills...*, op. cit.



jętności zarządzania sobą w czasie, zarządzania stresem, dyspozycji twórczych, umiejętności bycia skutecznym. W pewnym wymiarze projekt M. Olczak taką edukację zapewnia.

Podstawą projektu kształcenia przyszłych menedżerów M. Olczak stała się rozwijająca i umacniająca się tendencja współczesnego kształcenia, nastawiona nie tylko na przekazywanie wiedzy specjalistycznej, lecz także na świadome przedsięwzięcie działań skierowanych na kształtowanie umiejętności i dyspozycji. Najlepszym dowodem tak pojętej idei współczesnej edukacji na szczeblu wyższym jest choćby zmiana orientacji w stawianych przyszłym pracownikom wymaganiach – z umiejętności twardych na umiejętności miękkie. Ze względu na to M. Olczak proponuje trening umiejętności twórczych, trening twórczego rozwiązywania problemów i zadań poznawczych, trening wyznaczania celów i sprawności działania<sup>18</sup>. Zestawy celowo dobranych ćwiczeń, opracowane w poradniku metodycznym dla nauczycieli akademickich uczelni technicznych *Warsztaty samodoskonalenia*, zawierają ponadto: trening komunikacji interpersonalnej, trening tworzenia grup i zespołów zadaniowych, trening inteligencji emocjonalnej, trening motywacji i woli. Warto podkreślić, że treningi z zakresu tych umiejętności miękkich przygotowują już studentów do pełnienia ról menedżera zespołu czy menedżera projektu. Ponadto daje się zauważyć i inny walor projektu: splata się on ze współczesnymi strategiami dydaktycznymi, a mianowicie „nauczaniem poszukującym”, „uczeniem we współpracy” i „nauczaniem przez doświadczenie”.

Przygotowując studentów do bycia kierownikiem zespołu, należy zwrócić szczególną uwagę na umiejętności komunikacji interpersonalnej, pracy w grupie, łagodzenia i rozwiązywania konfliktów czy umiejętności i techniki negocjacji. Przykładem może być szkoła monachijska<sup>19</sup>, oferująca kursy i różne seminaria dla rozwoju umiejętności miękkich, w trakcie których studenci rozwijają między innymi umiejętności komunikacji i interakcji, rozwiązywania konfliktów.

Umiejętność pracy w zespole studenci rozwijają podczas przygotowania wspólnego projektu, eseju lub prezentacji. Młodzi ludzie uczą się rozdzielać zadania, organizować czas na wyszukiwanie i porządkowanie informacji, postępować metodycznie, by zrealizować zadanie. Praca nad projektami i uczestnictwo w różnych studenckich inicjatywach uczą wytrwałości w pracy, rozwijają odporność na obciążenia, kształtują postawę brania odpowiedzialności za podjęte decyzje; pomagają także doskonalić studentom umiejętności komunikacyjne, w tym przemówienia publicznie.

O ważności kształcenia umiejętności w zakresie komunikacyjnym przekonuje A. Kessler. Na prowadzonych przez siebie seminariach koncentruje się na tak zwanej „lekkiej rozmowie” – łatwej i swobodnej konwersacji. Podczas zajęć autorka walczy z błędnym przekonaniem wielu osób, że podczas pierwszego kontaktu należy powiedzieć „coś bardzo mądrego, wesołego czy oryginalnego. To błąd, ponieważ wtedy ludzie zaczynają się peszyć, jękać i denerwować. Nie należy zapominać o tym, że lekka rozmowa to tylko środek, jej treść nie musi stać na pierwszym planie. Naprawdę to ważna jest ogólna atmosfera roz-

<sup>18</sup> M. Olczak, *Warsztaty samodoskonalenia*, Łódź 2009.

<sup>19</sup> O. Сосницкая, *Soft Skills...*, op. cit.

mowy. Podczas lekkiej rozmowy podświadomie analizujemy postawę człowieka, jego intonację, ogólny humor. Otrzymujemy bardzo dużo niewerbalnej informacji<sup>20</sup>.

„Lekka rozmowa” jest bardzo ważnym czynnikiem kariery, ponieważ często od niej zależą kontakty i stosunki z innymi ludźmi. Być może znajomość reguły „lekkiej rozmowy” wpłynie rozstrzygająco na tok kariery. Nie można zapominać, że biznes jest zawsze związany z ludźmi i łączy się z obcowaniem z nimi, z ustalaniem stosunków między nimi, z przedstawianiem swoich idei w najbardziej pozytywnej i przekonującej formie. Z tego choćby względu należy uczyć się poprawnie prowadzić „lekką rozmowę” i doskonalić jej mistrzostwo.

Ażeby „lekką rozmowę” przyniosła spodziewane rezultaty, proponuje się pewne reguły jej prowadzenia. Jedną z nich mówi o dobraniu odpowiedniego tematu rozmowy. Jest to o tyle ważne, że temat uwarunkowany jest mentalnością narodową – może okazać się „nieprzyzwoity” ze względu na pochodzenie rozmówcy. Na przykład w Niemczech nie powinno się mówić o pensji i wynagrodzeniach finansowych, gdy tymczasem w USA rozmowa o dochodach jest uważana za dopuszczalną<sup>21</sup>. Na południu Europy rozmówcy często podejmują w dialogu temat rodziny. W Niemczech rozmowa o rodzinie z osobami mało nam znanymi wydaje się być nieestosowną. Temat rodziny uznawany jest bowiem za intymny<sup>22</sup>.

Eksperti potwierdzają spostrzeżenia A. Kessler, że nie można bagatelizować znaczenia *small talk*, ponieważ dowolny kontakt zaczyna się właśnie od „lekkiej rozmowy”, „odbywa się jakby pierwsze wzajemne skanowanie”<sup>23</sup>. Dodają także, że umiejętności *small talk* i, szerzej, umiejętności miękkie to sposób i środek wyrażenia umiejętności twardych.

Wykształcenie umiejętności organizacyjnych, w tym umiejętności budowania zespołu i systemu komunikacji w zespole oraz motywowania pracowników, jest konieczne dla menedżera projektu. Wydaje się, że cennymi inicjatywami będą te oparte na teorii inteligencji emocjonalnej.

Model inteligencji emocjonalnej opracowany przez D. Golemana<sup>24</sup> sugeruje, że inteligencja emocjonalna składa się z takich komponentów jak: świadomość, samoregulacja, empatia oraz umiejętności społeczne. Autor określił je umiejętnościami miękkimi.

Samoświadomość według D. Golemana obejmuje następujące umiejętności: zdolność identyfikowania swoich emocji, zaangażowanie w podejmowaniu decyzji, określanie swoich mocnych i słabych stron, wyznaczanie swoich celów życiowych i priorytetów, pewność siebie – gotowość do rozwiązywania trudnych zadań.

Samoregulacja wymaga dokładnej samooceny, to znaczy wiedzy o własnych silnych i słabych stronach, a także zdolności hamowania impulsów, kontrolowania emocji i ich wykorzystania dla dobra swojego i ogółu, wsłuchiwanie się w swoje wewnętrzne uczucia przy wyborze sposobu zachowania lub trybu działania, przystosowywania się do zmienia-

<sup>20</sup> A. Kessler, *Small Talk von A bis Z. 150 Fragen und Antworten*, Offenbach 2007, s. 5.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 59.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 30, 87.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 32.

<sup>24</sup> Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки, *Эмоциональное лидерство*, Москва 2008.

jącej się sytuacji oraz otwartości, szczerego wyrażania uczuć i przekonań, adaptacji, woli zwycięstwa, ciągłego pragnienia doskonalenia się, kreatywności, inicjatywy, wykorzystania możliwości lub ich tworzenia oraz optymizmu – zdolności do widzenia możliwości, a nie zagrożenia.

Empatia (zwana też społeczną wrażliwością) zakłada następujące dyspozycje: zdolność do współodczuwania i stawiania się w miejsce innych, akceptowania ich punktu widzenia sytuacji oraz odczuwania emocji innych osób, zwłaszcza w toku podejmowania decyzji. Obejmuje ona także świadomość biznesową (rozumienie ruchów, trendów i interakcji wewnątrz organizacji) i, dzięki uprzejmości, kontrolę satysfakcji klientów oraz tworzenie w firmie dobroczynnego klimatu. Empatię determinuje motywacja – zdolność do realizacji celu.

Umiejętności społeczne obejmują: zdolność do budowania relacji z ludźmi, aby motywować ich i kierować nimi zgodnie z wytyczonymi celami, zdolność do inspirowania współpracowników, zdolność przyciągania ludzi na swoją stronę i oczekiwania od nich wsparcia i pomocy, zdolność nakreślania celów, zdolność określania słabych stron podwładnych, zdolność znajdowania sposobów pokonywania przeszkód i rozwiązywania konfliktów, umiejętność rozumienia różnych opinii i poszukiwania punktów stycznych, umiejętność współpracy i zaangażowania podwładnych do aktywnego poszukiwania wspólnych ideałów.

Do umiejętności społecznych D. Goleman zalicza również umiejętności „zarządzania relacjami”, a wśród nich: umiejętności inspirowane – zdolność inspirowania pracowników atrakcyjną wizją przyszłości; wpływ – zdolność przyciągania na swoją stronę i zdobywania wsparcia; pomoc w samodoskonaleniu – zrozumienie celów, zdolności i wad podwładnych, umiejętność dawania właściwej rady; wspieranie zmian – występowanie w obronie niezbędnych przekształceń, zdolność do znalezienia sposobów pokonywania przeszkód; rozwiązywanie konfliktów – umiejętność zrozumienia różnych opinii i znajdowania punktów wspólnych; współpraca – zaangażowanie podwładnych w aktywne dążenie do wspólnych ideałów.

Cennym przedsięwzięciem edukacyjnym na rzecz EQ może być propozycja M. Olczak<sup>25</sup>.

## Podsumowanie

Twórcza organizacja to organizacja rozwijająca się zgodnie z tendencjami, wymogami i potrzebami gospodarczymi przestrzeni, w której funkcjonuje, oraz inicjująca twórczy potencjał swoich pracowników do rozwijania przez nich zainteresowań zawodowych i aspiracji związanych z pracą. O twórczej organizacji mówimy wtedy, gdy między innymi system zachowań organizacyjnych wspiera pracowników w procesie pracy, gdy przywództwo i formy partycypacji są adekwatne do podejmowanych zadań, gdy środowisko pracy

<sup>25</sup> M. Olczak, *EQ w zarządzaniu organizacją. Scenariusze zajęć dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*, „Zarządzanie i Edukacja” 2013, nr 87, s. 81–110.

ma charakter „uczącego się”, gdy rozwój zawodowy pracownika przebiega w ramach ogólnego rozwoju człowieka<sup>26</sup>.

Twórcza organizacja to „przedsiębiorstwo uczące się – organizacja, która ułatwia uczenie się wszystkich swoich pracowników i nieustannie przeobraża się. W przedsiębiorstwie uczącym się:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą odpowiedzialność za rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku zmianom, zarazem czują się odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastąpienia tradycyjnych relacji przełożony podwładny samodzielnymi; pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie zostaje ograniczone i zostaje zmniejszony zakres kontroli;
- panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy; mają przestrzeń dla doskonalenia; są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną energią i wysiłkiem; cała organizacja przypomina wspólny rynek umieszczony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany oraz handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
- przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, a także utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie”.<sup>27</sup>

Formowaniu się twórczej i uczącej się organizacji sprzyjają pracownicy, którzy odznaczają się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi i kompetencjami.

Prowadzone badania naukowe nad kompetencjami menedżerów wykazały, że źródłem sukcesów zawodowych były w dużym stopniu kompetencje społeczno-psychologiczne oraz cechy osobowości kadry zarządzającej. Wśród kluczowych umiejętności określających menedżera skutecznego wyróżniono:

- umiejętność komunikowania się, w tym umiejętność uważnego słuchania werbalnego i niewerbalnego oraz współdziałania w komunikacji;
- umiejętność przywództwa (analiza relacji pomiędzy osobą kierującą a zespołem);

---

<sup>26</sup> J. Penc, *Menedżer...*, op. cit.; A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji...*, op. cit.; M. Франц, *Школа в контексті...*, op. cit., c. 2–8.

<sup>27</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Katowice 1998, s.109–110.

- kompetencję emocjonalną, w tym sposób radzenia sobie ze sobą i z innymi ludźmi;
- umiejętność rozpoznawania emocji, w tym rozpoznawanie schematów, czyli myślenie „całościowe”, co pozwala na selekcję informacji strategicznych;
- skuteczne radzenie sobie ze stresem;
- poczucie koherencji (bodźce ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego są wyzwaniem wartym wysiłku i zaangażowania);
- innowacyjność i umiejętność przystosowania się;
- otwartość na nowe metody i formy pracy;
- motywacja, w tym dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa i optymizm;
- empatia.

Badania dowiodły jednocześnie, że im wyższe stanowisko, tym mniejszego znaczenia nabierają kwalifikacje, a ważniejsze stają się kompetencje<sup>28</sup>.

Dla skutecznie funkcjonującej organizacji priorytetowe znaczenie ma więc rozwój oraz wysoki poziom umiejętności miękkich pracowników i kadry zarządzającej. Ostatnie badania rynku pracy wskazują, że większość pracodawców uważa umiejętności miękkie za równie ważne, jak wiedzę i umiejętności zawodowe. Jednocześnie podkreślają oni, że umiejętności twarde szybko się dezaktualizują w dynamicznie zmieniających się warunkach gospodarczo-rynkowych, gdy tymczasem umiejętności miękkie to umiejętności uniwersalne, które są zawsze aktualne: wspierają profesjonalny rozwój organizacji i budowę indywidualnej kariery. Sukces osobisty i organizacyjny determinowany jest umiejętnościami miękkimi<sup>29</sup>.

Mając te kwestie na uwadze, edukacja powinna sprzyjać kształceniu i rozwijaniu umiejętności miękkich. I. Kajmak, doradca zawodowy z Uniwersytetu w Düsseldorfie, jest przekonana, że wszystkie te umiejętności będą w przyszłości potrzebne studentom do budowania ich własnych karier. Nie należy więc lekceważyć i zaniedbywać kształcenia umiejętności miękkich<sup>30</sup>.

Niestety na edukację w zakresie kształcenia umiejętności miękkich należy spojrzeć krytycznie. Co prawda pojawiają się cenne inicjatywy edukacyjne – oto na przykład 80% niemieckich uniwersytetów w swoich programach uwzględniło kursy umiejętności miękkich – jednakże daje się zauważyć brak systemowego kształcenia umiejętności miękkich. Koncentracja edukacji akademickiej na kształceniu kwalifikacji i umiejętności twardej jest tego wyrazem. H. Mintzberg przekonuje, że edukacja proponowana w MBA to strata dużej ilości czasu<sup>31</sup>. Tradycyjne programy MBA uczą nieodpowiednich ludzi nieodpowiednimi metodami i uzyskują nieodpowiednie wyniki. Takie dyscypliny jak finanse, prawo czy marketing księgowy zajmują nieproporcjonalnie dużo czasu kosztem kształce-

<sup>28</sup> M. Olczak, *Warsztaty samodoskonalenia*, op. cit., 2009.

<sup>29</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, przeł. P. Turnau, Warszawa 1997.

<sup>30</sup> I. Kajmak, *Perspektiven nach dem Studium. Career Service*, Düsseldorf 2015.

<sup>31</sup> H. Mintzberg, *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco 2004.

nia niezmiernie ważnych umiejętności miękkich: nawiązywania kontaktu, budowania satysfakcjonujących stosunków międzyludzkich, przywództwa, niestandardowego myślenia, czyli właśnie tych umiejętności, które wyróżniają lepszych od gorszych w świecie managementu. Skutki takiego podejścia są negatywne – rynek jest przepełniony dyplomowanymi młodymi liderami, którzy nie mają rzeczywistych umiejętności do kierowania. Taki system, niewątpliwie, jest dysfunkcyjny.

## Bibliografia

- Абашкина О., *Soft skills: ключ к карьере*, „Справочник по управлению персоналом” 2008, nr 9.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, przeł. P. Turnau, Warszawa 1997.
- Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Katowice 1998.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, przeł. J. Górski, J. Szyfter, Kraków 1994.
- Длугунович Н.А., *Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців*, „Вісник Хмельницького національного університету” 2014, nr 6 (219).
- Франц М., *Школа в контексті вибраних аспектів творчої організації*, „Постметодика” 2016, №1 (124) ПОШПО, Полтава.
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., *Эмоциональное лидерство*, Москва 2008.
- Иванов Д., *Путь к вершине. Факторы успеха. Что важнее: soft skills или hard skills?*, Журнал „Управление человеческим потенциалом” 2010, nr 3.
- Kajmak I., *Perspektiven nach dem Studium. Career Service*, Düsseldorf 2015.
- Kessler A., *Small Talk von A bis Z. 150 Fragen und Antworten*, Offenbach 2007.
- Konecki K., *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, [w:] *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Warszawa 2002.
- Kwiatkowski S.M., Sępkowska Z., *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Warszawa – Radom 2000.
- Mintzberg H., *The Manager's Job: Folclore and Fact*, „Harvard Business Review” 1990, nr 2.
- Mintzberg, H., *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco 2004.
- Nowa Encyklopedia Powszechna*, Warszawa 1995–1996.
- Olczak M., *Kwalifikacje i kompetencje nauczyciela*, „Edukacja i Dialog” 2009, nr 4 (207).
- Olczak M., *Warsztaty samodoskonalenia*, Łódź 2009.
- Olczak M., *EQ w zarządzaniu organizacją. Scenariusze zajęć dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*, „Zarządzanie i Edukacja” 2013, nr 87.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwicyński, Warszawa 2000.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000.
- Сосницкая О., *Soft Skills Мягие навыки твердого характера*,

<http://www.dw.com/ru/soft-skills-%D0%BC%D1%8F%D0%B3%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%8B%D0%BA%D0%B8-%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0/a-4837922> [8.04.2016].

*Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*,  
red. S. Sławiński, Warszawa 2013.

Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, przeł. J. Łoziński,  
Poznań 1996.

Olga Banit

### **Edukacyjny aspekt rozwoju zawodowego menedżera**

Niniejszy artykuł ma charakter postulatywny, jednakże przedstawione treści mogą przyczynić się do przeprowadzenia analizy porównawczej.

Współczesny rynek pracy wymaga od pracowników szerokiej gamy umiejętności. Wśród nich znajdują się umiejętności twarde (*hard skills*) i umiejętności miękkie (*soft skills*). Umiejętności twarde to przede wszystkim umiejętności związane ze znajomością procedur pracy i techniczne. Umiejętności miękkie, uznawane za uniwersalne, to zdolności głównie społeczne i komunikacyjne.

Według danych Berlińskiego Instytutu Badań Socjologicznych pracodawcy przy doborze współpracowników zwracają baczność uwagę na zestaw umiejętności miękkich. Uczelnie zdecydowały, że przyszli specjaliści muszą przygotować się do istniejącej sytuacji na rynku pracy. Helmut Wagner, Ilka Kajmak, Bettina Bartkowiak uważają, że praca nad kluczowymi umiejętnościami miękkimi powinna rozpocząć się już w czasach studenckich. Postulaty kształcenia i rozwijania umiejętności miękkich wśród studentów wydziałów organizacji i zarządzania poparto wybranymi przykładami.

**Słowa kluczowe:** umiejętności twarde, umiejętności miękkie, menedżer.

### **Educational aspect of professional development manager**

This article is postulative by nature. However, the presented content can be used for comparative analysis.

The modern labor market requires from professionals a wide range of skills. There are hard skills and soft skills among them. Hard skills are primarily the skills associated with knowledge of rules and technical. Soft skills are considered universal, first of all, abilities social and communicative. Soft skills are considered universal; these abilities are mainly social and communicative.

According to the Berlin Institute for Sociological Research, firm employers are increasingly paying attention to soft skills when recruiting staff. Universities have come to the conclusion that future professionals have to be prepared for the labor market situation and its requirements. Helmut Wagner, Ilka Kajmak, Bettina Bartkowiak believe that the work on key soft skills should begin since student years. The postulate of learning and developing soft skills among students in organizational and management faculties has been supported by selected examples.

**Keywords:** hard skills, soft skills, managers.

*Translated by Olga Banit*