

# Marzena Frankowska, Barbara Głowacz

---

## Potrzeby doskonalenia kompetencji kadr menedżerskich w regionie zachodniopomorskim

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 67-82

---

2011

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.

MARZENA FRANKOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

BARBARA GŁOWACZ

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

## POTRZEBY DOSKONALENIA KOMPETENCJI KADR MENEDŻERSKICH W REGIONIE ZACHODNIOPOMORSKIM

### Wprowadzenie

Dynamika rozwoju regionu jest uzależniona od potencjału rozwojowego przedsiębiorstw. Podstawowy element przewagi konkurencyjnej na stale zmieniającym się rynku to kapitał ludzki – kadra menedżerska i pracownicy przedsiębiorstw. W procesie stymulowania rozwoju gospodarczego regionu istotna jest odpowiedź na następujące pytania: czy i jak poprzez własną edukację menedżerowie przyczyniają się do przekształcania się firm i instytucji, którymi kierują, w przedsiębiorstwa uczące się oraz jakie są postawy menedżerów wobec własnego rozwoju zawodowego, a także jakie są potrzeby szkoleniowe menedżerów związane zarówno z kompetencjami menedżerskimi, jak i eksperckimi<sup>1</sup>. Zainteresowane odpowiedzią na te pytania powinny być w równym stopniu tak władze regionalne, jak i instytucje oraz firmy działające w sektorze edukacji menedżerskiej. Właśnie znaczenie i zakres doskonalenia kompetencji menedżerskich stały się podstawą badania przeprowadzonego w ramach

---

<sup>1</sup> B. Kwarcińska, *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Poznań 2005, s. 39.

projektu rozwojowego Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie „Nowa era menedżera” na grupie 100 menedżerów zachodniopomorskich firm. Celem było zbadanie potrzeb i postaw reprezentantów kadry zarządzającej w zakresie pozyskiwania i rozwoju kompetencji menedżerskich i funkcjonalnych. W artykule zostaną zaprezentowane fragmenty raportu dotyczące tego tematu.

## Menedżer i jego funkcje w organizacji

Podstawową kategorią ekonomiczną, którą kierują się organizacje w swoich działaniach, jest efektywność. Warunkiem zapewnienia firmie niezbędnej efektywności jest przede wszystkim skuteczne zarządzanie nią, które można zdefiniować jako decydowanie o tym, co należy zrobić, a następnie realizowanie tego dzięki efektywnemu wykorzystaniu zasobów<sup>2</sup>. Osobą odpowiedzialną za pokierowanie działaniami prowadzącymi do osiągania celów organizacji jest menedżer. To on w toku zarządzania podejmuje decyzje o tym, co należy robić, a następnie – realizuje cele poprzez ludzi. Stwierdzenie to akcentuje fakt, że ludzie są najważniejszym zasobem w kadrze kierowniczej. To właśnie za ich pośrednictwem menedżer zarządza wszelkimi innymi zasobami – wiedzą, finansami, materiałami, zakładami, wyposażeniem itp.<sup>3</sup> Funkcje zarządzania mogą być wyrażone jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów do osiągnięcia jej celów<sup>4</sup> (por. rys. 1).

Zdefiniowanie funkcji zarządzania ma duże znaczenie, gdyż z nich wywodzi się zapotrzebowanie na kształtowanie określonych umiejętności menedżerskich. W literaturze poświęconej zarządzaniu wskazuje się na cztery ważne rodzaje umiejętności kierowniczych<sup>5</sup>:

- umiejętności techniczne (ang. *technical skill*) – umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją, stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii;

---

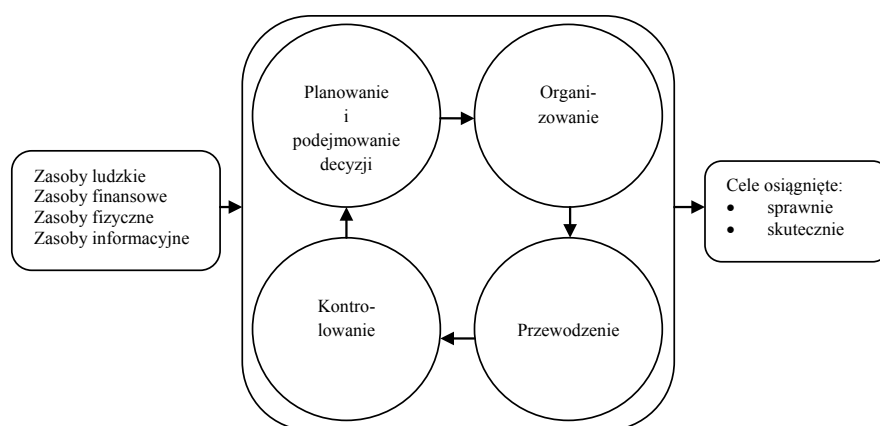
<sup>2</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 14.

<sup>3</sup> Tamże, s. 14.

<sup>4</sup> J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 42–67.

<sup>5</sup> H. Koontz, W. Wehrich, *Essentials of Management*, (w:) J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005, s. 67.

- umiejętności interpersonalne (ang. *human skill*) – umiejętności nawiązywania kontaktów, upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania, sprawiedliwego oceniania pracowników, współpracy z dostawcami, klientami, inwestorami itp.;
- umiejętności koncepcyjne (ang. *conceptual skill*) – zdolność abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożonej sytuacji i rozumienia relacji między jej elementami, umiejętność strategicznego myślenia i działania, horyzontalnego patrzenia na cele organizacji itp.;
- umiejętności diagnostyczne i analityczne (ang. *design skill*) – umiejętność analizowania i diagnozowania problemów w organizacji, badania ich symptomów i opracowania racjonalnych rozwiązań, a więc zaprojektowania właściwej reakcji w danej sytuacji i powzięcia rozsądnej decyzji.



Rys. 1. Funkcje zarządzania

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania i organizacji*, Warszawa 2004.

Analizując literaturę z zakresu zarządzania i umiejętności menedżerskich, można odnieść wrażenie, że poświęcona jest ona przede wszystkim problematyce zarządzania w przedsiębiorstwach o organizacji wyłącznie hierarchicznej. Oznacza to, że problemy te rozpatrywane są głównie przez pryzmat najwyższego szczebla zarządzania (*top management*), ewentualnie sygnalizowane jest wymaganie takich zdolności na niższych szczeblach zarządzania. Tymczasem rzadko jest brany pod uwagę fakt, iż większość menedżerów poza pełnieniem

funkcji kierowniczej jest odpowiedzialna za określony obszar funkcjonalny w przedsiębiorstwie. Dotyczy to szczególnie najliczniejszej grupy menedżerów średniego szczebla, którzy z jednej strony, bezpośrednio zarządzają pracą operacyjną podwładnych, a z drugiej, mają realny wpływ na wdrażanie strategii działania firmy. Ta grupa pracowników musi łączyć wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania z wiedzą fachową reprezentowanego obszaru funkcjonalnego.

Kwestię dualizmu wiedzy i umiejętności kadr menedżerskich przedstawili w swoich rozważaniach na temat nauki zarządzania R. W. Griffin oraz H. Steinhilber i G. Schreyögg, którzy wyodrębnili tak zwane podejście instytucjonalne i funkcjonalne<sup>6</sup>. Przez zarządzanie w kontekście instytucjonalnym rozumie się grupę ludzi, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń. A zatem menedżerami są wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcję przełożonych<sup>7</sup>. Pomiędzy nimi ustalona jest struktura hierarchiczna, w ramach której menedżerowie są podporządkowani odpowiednim szczeblom zarządzania. W ten sposób wyodrębnia się<sup>8</sup>:

- a) menedżerów najwyższego szczebla, będących niewielką grupą kadry kierowniczej wyznaczającą cele i strategię organizacji, kontrolującą oraz analizującą wyniki działań;
- b) menedżerów średniego szczebla, stanowiących najliczniejszą grupę kierowników (zazwyczaj w randze kierownika zakładu, szefa wydziału), odpowiadających najczęściej za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu zarządzania, a także nadzorowanie i koordynację działań menedżerów znajdujących się na niższym szczeblu zarządzania;
- c) menedżerów pierwszej linii, występujących przeważnie w roli kierownika biura firmy, brygadzysty, nadzorca itp., nadzorujących i koordynujących działania pracowników wykonawczych; większość ich czasu zostaje przeznaczona na właściwe przygotowanie pracy podwładnym oraz kontrolę jej realizacji.

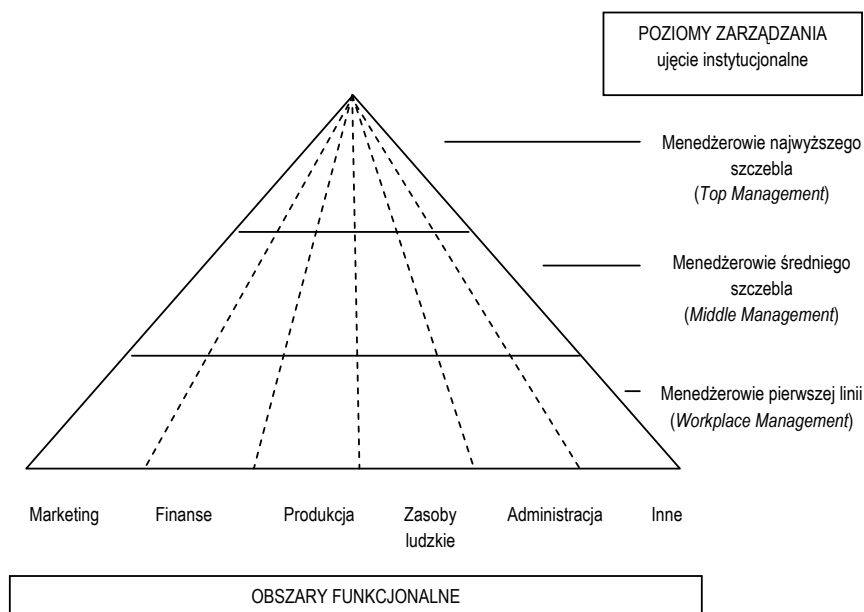
---

<sup>6</sup> R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania i organizacji*, Warszawa 2004; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Bydgoszcz 2001, s. 68.

<sup>7</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie...*, dz. cyt., s. 69.

<sup>8</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 45–48.

Zarządzanie w podejściu funkcjonalnym natomiast jest niezależne od ustalenia określonych stanowisk oraz szczebli kierowania. Nawiązuje ono do rodzajów funkcjonalnego zarządzania w przedsiębiorstwie, w którym menedżerowie, niezależnie od szczebla zarządzania, mogą pracować w różnych obszarach zarządzania. Przez obszar zarządzania zwykle się rozumieć określoną dziedzinę biznesu. Stąd przyjął się podział menedżerów na profesjonalistów od marketingu, finansów, zasobów ludzkich, produkcji, administracji i innych. Schematyczne ujęcie podziału menedżerów ze względu na szczebel oraz obszar zarządzania przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Kadry menedżerskie przedsiębiorstwa w ujęciu instytucjonalnym i funkcjonalnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie...*, dz. cyt.

A zatem umiejętności menedżerów uzależnione są od szczebla i obszaru zarządzania.

## Kompetencje menedżerskie i potrzeba ich doskonalenia

W ostatnich latach zaszły poważne zmiany w otoczeniu rynkowym firm, które wpływają na konieczność nowego podejścia do problematyki zarządzania organizacjami. Rozwój rynków i rosnąca konkurencja spowodowały wzrost złożoności pracy na niemal wszystkich stanowiskach. Do najważniejszych zmian należy zaliczyć<sup>9</sup>:

- zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (globalizacja, zmiana celów ilościowych na jakościowe, produkcja jednostkowa w miejsce seryjnej, innowacyjność oraz szybkość adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia);
- postęp technologiczny (zastosowanie technik informatycznych, elastyczność, uniwersalność i wysoka jakość produkcji);
- wzrost przeciętnego poziomu wykształcenia, a w związku z tym aktywności i aspiracji ogółu pracowników;
- rozproszenie władzy organizacyjnej.

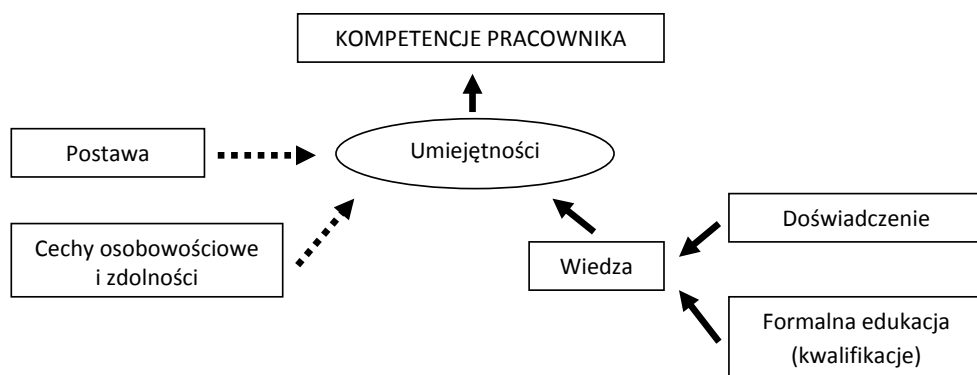
Pojawiające się zmiany wpływają na oczekiwania wobec kadr zarządzających. W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się fakt, iż wiedza fachowa jest niewystarczająca do podnoszenia skuteczności pracy menedżerów. Poszukuje się nowych sposobów postępowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W tym kontekście zaobserwowano cztery wzorce postępowania menedżerów w ramach tworzenia się ich własnego sposobu kierowania. Są nimi: powielanie (wykorzystywanie wzorców wypracowanych przez naukę lub praktykę), eksperymentowanie (zastosowanie w praktyce nowego rozwiązania, do tej pory nigdzie niewykorzystywanego), uczenie się (szczególnego rodzaju innowacyjność oparta na wypracowywaniu nowej wiedzy) i reformułowanie/stałe odnawianie się (przyjęcie założenia, iż zmiany są stałym elementem zarządzania, stąd ich potrzeba wprowadzania na co dzień)<sup>10</sup>. Analiza wytypowanych wzorców postępowania pozwala zauważyć, iż, z wyjątkiem pierwszego, akcentowana jest konieczność elastycznego reagowania kadr zarządzających na zmieniające się otoczenie, natomiast zróżnicowane

<sup>9</sup> J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami: kompetencje menedżerskie*, Gliwice 2008, s. 41.

<sup>10</sup> B. Wawrzyniak, *Zmiana paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, (w:) *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffner, S. Sudoł, Toruń 1999.

są sposoby osiągnięcia skuteczności działania, będące mieszanką innowacyjności i doświadczenia.

Wśród badaczy przedmiotu sporą popularnością cieszy się obecnie problematyka kompetencji menedżerskich. Wynika to w dużej mierze z poszukiwania sposobów zwiększenia skuteczności działania przedsiębiorstw na rynku i wpływu, jaki na ich wyniki mają kadry menedżerskie. Tymczasem pojęcie kompetencji menedżerskich nie jest jednoznaczne. Zamiennie używa się terminów umiejętności i zdolności. Dodatkowo znaczenie terminu kompetencja jest odmienne w różnych krajach. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęta została definicja opracowana w ramach brytyjskiego projektu badawczego National Management Standards, według której „kompetencja to zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Kompetencja dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu”<sup>11</sup>. A zatem kompetencje są związane z działaniami, które mogą być wyrażone w formie określonych rezultatów. Specjaliści dodatkowo podkreślają, iż na kompetencje, oprócz wiedzy i umiejętności, składa się również profil osobowościowy oraz motywacja do ich ujawnienia. Schematyczne ujęcie zawartości merytorycznej pojęcia kompetencji przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami

Źródło: A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera*, (w:) *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Warszawa 2005.

<sup>11</sup> A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera*, (w:) *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Warszawa 2005, s. 90.



Ze względu na coraz większą dynamikę zmian otoczenia menedżerowie nie mogą swoich kompetencji stabilizować i utrzymywać. Wręcz przeciwnie, powinni je stale doskonalić i wzbogacać. Warto w tym miejscu odwołać się do najnowszych wyników badań przeprowadzonych wśród 100 menedżerów na zlecenie Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu<sup>12</sup>. Celem było poznanie potrzeb i postaw reprezentantów kadry zarządzającej w zakresie pozyskiwania i rozwoju zarówno kompetencji menedżerskich, jak i kompetencji funkcjonalnych – związanych z funkcją i miejscem w strukturze organizacyjnej. W ramach projektu wytypowano trzy obszary kompetencji, które zostały objęte badaniem. Były to:

- obszary kompetencji badanych jako menedżerów, wynikające z zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- obszary kompetencji badanych jako ekspertów w określonej dziedzinie funkcjonalnej;
- obszary kompetencji badanych, gdzie zachodzą zmiany, następuje postęp lub dochodzą nowe obowiązki.

Identyfikacja potrzeb w tym ostatnim obszarze ma szczególne znaczenie, gdyż ujmuje wpływ otoczenia dynamicznie oddziałującego na przedsiębiorstwa. Wszyscy badani menedżerowie podkreślali duże znaczenie takich bodźców dla ich obszaru kompetencji. Wśród wytypowanych czynników wpływających na zmiany w obszarze kompetencji badanych największe znaczenie mają potrzeby aktualnych i potencjalnych klientów oraz zmiany w przedsiębiorstwie (po 25% badanych) (wykres 1).

Badanych zapytano o potrzeby pogłębiania swoich kompetencji w trzech analizowanych obszarach (wykres 2).

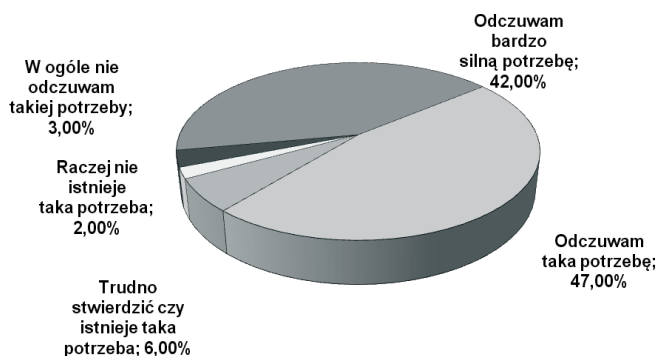
---

<sup>12</sup> Raport *Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów i potrzeb w zakresie ich doskonalenia* został zrealizowany w ramach zadania 5 projektu „Nowa era menedżera – program rozwoju potencjału dydaktycznego Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu”. Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2010 na próbie 100 menedżerów zatrudnionych w 75 podmiotach zlokalizowanych w aglomeracji szczecińskiej. Badani reprezentowali 5 kluczowych funkcji przedsiębiorstwa, tj.: zarządzanie, finanse, marketing i sprzedaż, produkcja i działalność operacyjna oraz zasoby ludzkie i kadry. Struktura próby była zrównoważona. Opracowany kwestionariusz ankiety, poza główną częścią pytań merytorycznych, zawierał również listę 83 obszarów kompetencji menedżerskich. Konstrukcja pytań w kwestionariuszu, w odniesieniu do badanych najważniejszych obszarów kompetencji, umożliwiła każdorazowe zebranie 400 odpowiedzi. Badanie przeprowadziła Pracownia Marketingowa proMarket, której właścicielką jest autorka artykułu dr Marzena Frankowska.



Wykres 1. Główny czynnik wpływający na zmiany w obszarze kompetencji menedżerów ogółem

Źródło: *Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów i potrzeb w zakresie ich doskonalenia*, raport przygotowany przez Pracownię Marketingową pro-Market na zlecenie Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.

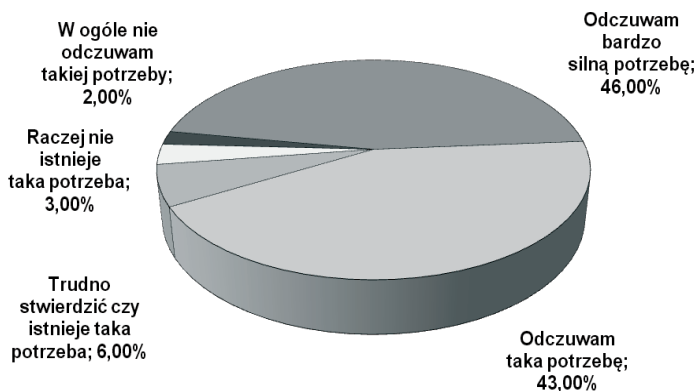


Wykres 2. Potrzeby pogłębiania swoich kompetencji jako menedżer

Źródło: *Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów...*, dz. cyt.

Zdecydowana większość stwierdziła potrzebę doskonalenia swoich kompetencji jako menedżer (prawie 90% wskazań), w tym ponad 40% odpowiedzi wskazuje na odczuwanie bardzo silnej potrzeby w tym zakresie. Największą potrzebę doskonalenia się mają menedżerowie produkcji i działalności

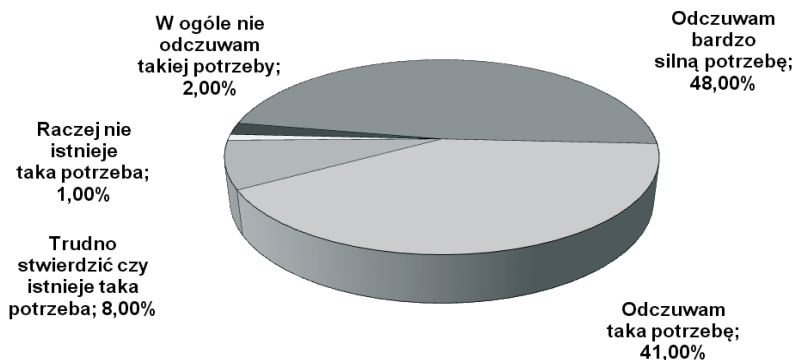
operacyjnej (ponad 26% wskazań), a także menedżerowie zarządzania oraz marketingu i sprzedaży (niecałe 24% wskazań).



Wykres 3. Potrzeby pogłębiania swoich kompetencji jako ekspert w danej dziedzinie

Źródło: *Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów...*, dz. cyt.

Zdecydowana większość badanych stwierdziła również potrzebę podnoszenia swoich umiejętności eksperckich – prawie 90% wskazań, w tym 46% odczuwa bardzo silną taką potrzebę. Ponownie najliczniejszą grupę chcących doskonalić się jako ekspert mają menedżerowie produkcji i działalności operacyjnej (ponad 26%) oraz menedżerowie marketingu i sprzedaży (prawie 24%).



Wykres 4. Potrzeby pogłębiania kompetencji najszybciej zmieniających się

Źródło: *Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów...*, dz. cyt.

W zakresie doskonalenia kompetencji w obszarach najszybciej zmieniających się zdecydowana większość badanych stwierdziła taką potrzebę (prawie 90% wskazań), w tym prawie 50% odpowiedzi wskazuje na odczuwanie bardzo silnej takiej potrzeby. Ponownie największą potrzebę doskonalenia się odczuwają menedżerowie marketingu i sprzedaży (ponad 27% wskazań) oraz menedżerowie produkcji i działalności operacyjnej (ponad 20%).

Podsumowując wyniki badań przeprowadzonych wśród menedżerów według dziedzin funkcjonalnych można stwierdzić, że najsilniej potrzeby doskonalenia w badanej grupie odczuwają menedżerowie produkcji i działalności operacyjnej, a w najmniejszym stopniu menedżerowie HR oraz finansów. Wynikać to może ze stosunkowo dużej dostępności i częstotliwości szkoleń drugiej grupy menedżerów, które mogą być w pewnym sensie wymuszane przez zmieniające się prawo. Równocześnie oznaczać to może stałe zapotrzebowanie na usługi edukacyjne w tych obszarach funkcjonalnych firmy, a także sugeruje istnienie niszy rynkowej w zakresie doskonalenia kompetencji kadr operacyjnych przedsiębiorstw.

### **Metody doskonalenia kompetencji kadr menedżerskich w regionie zachodniopomorskim**

Współczesne podejście do rozwoju organizacji akcentuje nastawienie na zmianę, ciągłe uczenie się i podważanie *status quo*. Taka postawa jest również charakterystyczna dla osób nastawionych na rozwój kariery zawodowej. Specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tacy jak np. T. Listwan, podkreślają, że efektem prowadzenia właściwej polityki personalnej jest połączenie celów rozwojowych firmy i pracowników, przy czym priorytetem pozostają cele rozwojowe organizacji<sup>13</sup>. Zgodnie z koncepcją P.M. Sengego<sup>14</sup> w idealnej organizacji uczącej się procesy związane z nabywaniem, utrwalaniem i przekazywaniem nowej wiedzy zachodzą jednocześnie:

- poszczególni pracownicy *uczą się*, nabywając nowe umiejętności zarówno w trakcie pracy, jak i w czasie szkoleń;

<sup>13</sup> Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, Warszawa 2004, s. 141.

<sup>14</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2003, s. 30.

- poprzez różne formy pracy zespołowej nowa wiedza i umiejętności są *upowszechniane* wśród innych członków zespołu;
- organizacja dzięki swym systemom zarządzania i komunikacji wewnętrznej *przejmuje i utrwała* w postaci dokumentacji wewnętrznej wiedzę zdobytą przez poszczególnych pracowników i ich zespoły;
- wiedza zawarta w systemach zarządzania firmy jest *upowszechniana* stosownie do zapotrzebowania;
- na podstawie analizy osiągniętych efektów przy zastosowaniu nowej wiedzy następuje *proces samouczenia się* całej organizacji.

W realnym świecie organizacji osiągnięcie powyższego ideału jest bardzo trudne. Jednak w ostatnich latach sytuacja zmieniła się na korzyść, również w Polsce. Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych oraz postępująca profesjonalizacja rynku edukacyjnego w połączeniu z dostępnością funduszy unijnych na szkolenia stworzyły świetne warunki do pokonywania barier w dostępie do metod doskonalenia umiejętności menedżerskich. Najbardziej popularne sposoby zdobywania nowej wiedzy to: szkolenia, studia podyplomowe oraz MBA.

Metody doskonalenia pracowników można usystematyzować, przyjmując poniższe kryteria.

Tabela 1

## Rodzaje szkoleń pracowników

Kryteria	Opis
Miejsce	szkolenie wewnętrzne – w miejscu pracy (on the job), szkolenie zewnętrzne – poza miejscem pracy (off the job)
Model szkolenia	jednorazowe systematyczne
Liczba osób objętych szkoleniem	indywidualne (dla konkretnej osoby, specjalisty, kierownika), grupowe (zwykle tańsze, częstsze, dotyczące większości zatrudnionych)
Grupa uczestników	otwarte (dla osób z różnych organizacji) zamknięte (dla 1 organizacji)

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście zdiagnozowania w trakcie badania regionalnych menedżerów wysokiej potrzeby rozwoju zarówno kompetencji menedżerskich, jak i specjalistycznych, funkcjonalnych, rodzi się pytanie o jakość i dostępność na rynku zachodniopomorskim odpowiedniej oferty szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Menedżerowie to wymagający uczestnicy szkoleń, którzy bardzo cenią swój czas i oczekują od organizatorów wysokiej jakości i atrakcyjnej, interaktywnej formy przekazywania wiedzy teoretycznej w powiązaniu z praktyką biznesową. Szkolenia wewnętrzne, szczególnie w większych firmach, przeprowadzane są przez wyspecjalizowanych trenerów wewnętrznych, coachów lub mentorów. Zazwyczaj są to osoby dysponujące doświadczeniem i wiedzą specjalistyczną oraz dodatkowymi umiejętnościami w zakresie metodologii prowadzenia interaktywnych metod szkoleniowych. Na zewnątrz menedżerowie poszukują możliwości uzupełnienia wykształcenia wyższego na uczelniach publicznych i niepublicznych w systemie zaocznym oraz uzupełnienia i doskonalenia wiedzy zarówno z zakresu zarządzania i „miękkich” umiejętności, jak i wiedzy specjalistycznej. Większość uczelni w regionie dysponuje bogatą ofertą rocznych studiów podyplomowych, dwuletnich studiów MBA oraz specjalistycznych programów szkoleniowych. Część z tych przedsięwzięć jest dofinansowana ze środków unijnych, głównie z Europejskiego Funduszu Społecznego, co znacznie podnosi ich atrakcyjność. O środki unijne starają się również działające na regionalnym rynku szkoleniowym publiczne i prywatne ośrodki wspierania biznesu, centra kształcenia ustawicznego, firmy szkoleniowe.

W Rejestrze Instytucji Szkoleniowych prowadzonym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie znajduje się obecnie ok. 150 instytucji i firm szkoleniowych oferujących szeroką gamę usług szkoleniowo-doradczych dla osób bezrobotnych, kadry i pracowników firm, organizacji samorządowych oraz instytucji *non profit*. W 2007 roku zostało przeprowadzone badanie oferty szkoleniowej na zachodniopomorskim rynku pracy, którym objęto 93 instytucje z RIS oraz wybrane urzędy pracy i Ochotnicze Hufce Pracy<sup>15</sup>. Zdecydowana większość z nich zatrudnia poniżej 20 pracowników i zajmuje się promowaniem swojej oferty zawierającej duży zakres tematyczny szkoleń, w tym

<sup>15</sup> *Badanie oferty szkoleniowej na zachodniopomorskim rynku pracy*, raport przygotowany przez firmę Public Profits Sp. z o.o. na zlecenie WUP w Szczecinie w ramach Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy, Szczecin 2007.

pakiet z szeroko pojętego zarządzania. Najwięcej firm i instytucji przeprowadziło szkolenia językowe (głównie z języka angielskiego i niemieckiego), z księgowości (rachunkowość), kursy komputerowe, prawa jazdy, szkolenia z zakresu BHP, podstaw przedsiębiorczości (ABC przedsiębiorczości, zakładanie i prowadzenie własnej firmy), zarządzania (zarządzanie kadrami, przedsiębiorstwem). Ok. 27% z nich otrzymało dotacje unijne.

Oferta regionalnych ośrodków jest coraz lepsza pod względem jakościowym. Rynek zachodniopomorski staje się w czasach kryzysu atrakcyjny dla uczelni i firm szkoleniowych z innych regionów kraju i zagranicy. Kadra kierownicza również nie ma oporów w korzystaniu z atrakcyjnej oferty renomowanych uczelni wyższych i ośrodków szkoleniowych krajowych i międzynarodowych, oferujących szkolenia prowadzone przez uznane autorytety, zakończone certyfikatami w branży certyfikatami czy organizowane w atrakcyjnych miejscach w formie *outdoor*. Źródłem wiedzy i nawiązywania cennych kontaktów są także branżowe i specjalistyczne konferencje, cykliczne spotkania i seminaria organizowane przez ogólnopolskie stowarzyszenia i organizacje zrzeszające profesjonalistów. Doskonałym zamiennikiem lub uzupełnieniem tradycyjnych szkoleń jest możliwość kształcenia się w formie e-learningu lub blended learningu. Daje ona cierpiącym na brak czasu menedżerom możliwość indywidualnego regulowania czasu i tempa nauki, a firmom – szansę przeszkolenia w stosunkowo krótkim terminie i niewielkim kosztem dużych grup pracowników i wyrównania kompetencji w sposób pozwalający na uniknięcie dezorganizacji pracy.

Na zachodniopomorskim rynku szkoleniowym ciągle jest miejsce dla firm oferujących ciekawe, nietypowe tematy i formy szkoleń, zatrudniających wysokiej klasy trenerów lub coachów. Właśnie oferta indywidualnego coachingu menedżerskiego może stanowić ciekawą, dopasowaną do potrzeb wyższej kadry menedżerskiej ofertę pozwalającą na indywidualne przeanalizowanie własnego potencjału menedżerskiego i specjalistycznego oraz zbudowanie planów kariery bazujących na mocnych stronach osobowości, pasji i doświadczenia. Równie ważne wydaje się dostrzeżenie, że kadra kierownicza jest wewnątrz zróżnicowana, jeśli chodzi o role pełnione w organizacji i potrzeby w zakresie wiedzy funkcjonalnej. Dotychczasowa tradycyjna oferta szkoleń menedżerskich powinna zostać bardziej dopasowana do potrzeb i specyfiki pracy menedżerów funkcyjnych.

## Zakończenie i wnioski

Dotychczasowa rola menedżera nie zmienia się. Nadal jest to osoba odpowiedzialna za decydowanie o tym, co należy zrobić, a następnie pokierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji. Zmieniają się jednak warunki, w których działają przedsiębiorstwa, a tym samym menedżerowie. Rodzi to potrzebę lepszej koordynacji obszarów kompetencji menedżerskich i funkcjonalnych w celu skuteczniejszej odpowiedzi na zmiany czynników otoczenia. Z drugiej strony, powoduje to konieczność doskonalenia kompetencji menedżerów, które pozwolą lepiej i szybciej reagować na zachodzące zmiany. Cytowany raport *Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów oraz potrzeb w zakresie ich doskonalenia* dowodzi, że zdecydowana większość kadr menedżerskich ma potrzebę doskonalenia swoich kompetencji, w tym najbardziej tych, które najszybciej się zmieniają. Prezentowane wyniki badań dowodzą istnienia znacznego potencjału edukacyjnego kadr menedżerskich. Rynek szkoleniowy natomiast oferuje różne metody zdobywania wiedzy i podnoszenia umiejętności. Badania potwierdzają, że oferta regionalnych ośrodków jest coraz lepsza pod względem jakościowym. Jest to tym istotniejsze, że zaspokajanie potrzeb w zakresie doskonalenia kompetencji kadr menedżerskich naszego regionu na wysokim poziomie powinno przełożyć się na potencjał kapitału ludzkiego oraz rozwój samych przedsiębiorstw, a w dalszej perspektywie na dynamikę rozwoju regionu zachodniopomorskiego.

## Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
- Badanie głównych obszarów i kompetencji menedżerów i potrzeb w zakresie ich doskonalenia*, raport przygotowany przez Pracownię Marketingową proMarket na zlecenie Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.
- Badanie oferty szkoleniowej na zachodniopomorskim rynku pracy*, raport przygotowany przez firmę Public Profits Sp. z o.o. na zlecenie WUP w Szczecinie w ramach Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy, Szczecin 2007.
- Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami: kompetencje menedżerskie*, Gliwice 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania i organizacji*, Warszawa 2004.



- Kwarczińska B., *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Poznań 2005.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Bydgoszcz 2001.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2003.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa 2004.
- Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Warszawa 2005.

## THE MANAGEMENT COMPETENCES IMPROVEMENT NEEDS IN THE WEST POMERANIA REGION

### Summary

Regional development is based on potential of business community. More and more companies look for competitive advantage in building the organization based on their employees competences. In the frame of The West Pomerania Business School training project "The New Manager Era" 100 regional company managers were examined in order to get picture of their development attitude and needs. Managers were asked about their preferred training topics in the area of general managerial competencies and defined 5 expert areas connected with their functional roles in organizations. They described which one of the problems are important in the change time and how strong is their development needs. The research results are presented in connection with scan of the regional training offer for managers.

*Translated by Barbara Głowacz*