

# Agnieszka Król

---

## Kierunki rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (5), 113-120

---

2012

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.

**Agnieszka Król**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**KIERUNKI ROZWOJU KOMPETENCJI KADRY  
MENEDŻERSKIEJ*****Streszczenie***

*Wiek XXI to okres kiedy zarówno w samych organizacjach, jak i ich otoczeniu dokonano się i nadal dokonuje wiele zmian. Pojawiają się nowe koncepcje zarządzania, które pomimo swojej różnorodności stawiają sobie za wspólny cel doskonalenie zarządzania w tych jakże burzliwych czasach. Nasuwa się zatem pytanie czy menedżerowie jutra (przyszłości) będą innymi ludźmi niż ich poprzednicy? Niewątpliwie ulega zmianie charakter dotychczas wykonywanej przez nich pracy, mają przed sobą do zrealizowania nowe zadania, a zatem i nowe role. Jakie kompetencje powinni posiadać menedżerowie „Nowej Ery”? Celem niniejszego artykułu jest wskazanie pożądanych kierunków rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej.*

**Słowa kluczowe:** kompetencje, zarządzanie wiedzą (knowledge management), organizacje uczące się, pracownicy wiedzy (knowledge workers) menedżer jutra, menedżer wiedzy, e-menedżer, menedżer globalny, euromenedżer.

**Menedżerowie wiedzy**

W dzisiejszych czasach wiedza stanowi jeden z najważniejszych zasobów każdej organizacji, jest elementem strategicznym. To ona decyduje o możliwości funkcjonowania i konkurencyjności organizacji. Jest specyficznym zasobem, którego w miarę wykorzystywania nie ubywa, a wręcz przeciwnie. Coraz więcej mówi się o gospodarce opartej na wiedzy i jej tendencjach oraz o społeczeństwie wiedzy. W tym świetle szczególnego znaczenia nabierają koncepcje zarządzania wiedzą oraz organizacji inteligentnych.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma różnymi definicjami zarządzania wiedzą. Ogólnie rzecz ujmując zarządzanie wiedzą obejmuje proces lokalizowania wiedzy, jej pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się i rozpowszechniania oraz jej wykorzystywania i zachowywania<sup>1</sup>. Jest tu mowa o aspekcie dynamicznym zarządzania wiedzą – jego kluczowych procesach. Analizować go można również w kontekście strukturalnym – w odniesieniu do struktur organizacyjnych sprzyjających jego realizacji takich jak m.in. organizacje inteligentne (uczące się), czy też podmiotowym – w nawiązaniu do osób odpowiedzialnych i uczestniczących w realizacji tego procesu, w tym menedżerów wiedzy i pracowników wiedzy<sup>2</sup>.

Organizacja ucząca się to organizacja adaptująca się do zmieniających się warunków oraz zapewniająca stałe doskonalenie się jej uczestników, czyli nabywanie przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania<sup>3</sup>.

Proces zarządzania wiedzą nie będzie przebiegał prawidłowo, jeżeli odpowiedzialni za niego ludzie nie będą posiadać właściwych kompetencji oraz rozumieć istoty i rangi tego zagadnienia.

Jako pierwszy do literatury pojęcie pracowników wiedzy (*knowledge workers*) wprowadził 40 lat temu Peter Drucker określając w ten sposób pracowników wszechstronnie wykorzystujących wiedzę. Przewidział on powstanie tej grupy jako efektu procesu przechodzenia od pracy fizycznej do umysłowej, wzrastania rangi sektora usług.

Dynamiczny rozwój obszaru zarządzania wiedzą związany jest z wyodrębnianiem się nowych zawodów w tej dziedzinie. Powstaje szereg stanowisk, zwłaszcza kierowniczych dla specjalistów ds. zarządzania wiedzą m.in. dla dyrektorów ds. kapitału intelektualnego, dyrektorów ds. zarządzania wiedzą, czy menedżerów zasobów intelektualnych, których najogólniej można określić mianem menedżerów ds. zarządzania wiedzą. Czym zatem powinien charakteryzować się menedżer wiedzy?

Do jego podstawowych cech zalicza się twórczość, zdolność do uczenia się i szybkiego adaptowania do zmieniających się warunków, wole i zdolność do tworzenia, dzielenia się, użytkowania i wykorzystywania wiedzy, rozumienie procesu kreowania wiedzy, wpływu wiedzy, kluczowych zasad organizowania wiedzy, wnikliwość i zrozumienie biznesu<sup>4</sup>.

Menedżer wiedzy powinien być osobą ambitną, nie obawiającą się podejmowania ryzyka i nowych wyzwań, ale przede wszystkim pamiętać o tym, że jest odpowiedzialny za budowanie kultury wiedzy w organizacji. Dokonuje tego poprzez edukację, szkolenie pracowników oraz poprzez kształtowanie wśród nich wartości, takich jak zaufanie czy otwartość, które sprzyjają wdrażaniu

---

<sup>1</sup> G. Probst, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 42.

<sup>2</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s. 28.

<sup>3</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2010, s. 82.

<sup>4</sup> *Skills for knowledge management: building a knowledge economy*, TPFL, London 1999.

i realizacji procesu zarządzania wiedzą w organizacji. Menedżer wiedzy musi pamiętać o tym, że kreowanie kultury organizacji jest procesem złożonym, długotrwałym, mającym swój początek już w działaniach związanych z rekrutacją pracowników, szkoleniem, rozwojem i motywacją, a przede wszystkim opiera się na dawaniu dobrego przykładu własną postawą i zachowaniem.

Głównym celem działań menedżera wiedzy jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której wszyscy pracownicy będą odpowiedzialni za wiedzę organizacji, jej tworzenie, rozwój, wykorzystywanie. Zatem ważnym zadaniem kadry menedżerskiej jest tworzenie zgranych zespołów, które to stanowią podstawę sprawnego funkcjonowania organizacji jutra – organizacji uczących się.

## **E-menedżerowie**

Obecnie również coraz więcej uwagi poświęca się obszarowi związanemu z e-biznesem, co jest bezpośrednim następstwem szybkiego rozwoju technologii informatycznej. Pod jej wpływem zmienia się zarządzanie. Menedżerowie do wykonywania swojej pracy w cyfrowej gospodarce dysponują coraz nowszymi narzędziami, jednak nic nie jest w stanie zastąpić ludzkiego umysłu. W e-biznesie dość ważną rolę odgrywa Internet, który to wpłynął na kreowanie się nowego typu kultury organizacyjnej tzw. e-kultury społeczeństwa informacyjnego. Kultura organizacji internetowych charakteryzuje się zdolnością do improwizacji, szybkiego uczenia się, poczuciem jedności, posiadania wspólnej misji – zmiany świata<sup>5</sup>.

Nasuwa się zatem pytanie czy menedżerowie potrzebują nowych kompetencji, czy wystarczające okażą się tradycyjne umiejętności?

Od e-menedżera wymaga się niewątpliwie, aby był przywódcą, posiadał gruntowną wiedzę w obszarze IT oraz aby działał w sposób bardziej ekspansywny w oparciu o ciągły proces uczenia się<sup>6</sup>.

Już Harris i De Long<sup>7</sup> opracowali szczepowy wykaz niezbędnych kompetencji e-kadry menedżerskiej w odniesieniu do sześciu głównych obszarów.

Pierwszy dotyczy szybkiego podejmowania decyzji i obejmuje umiejętności analizowania faktów, identyfikacji i rozwiązywania problemów, wiedzę dotyczącą szans w biznesie, obowiązujących na rynku trendów czy celów strategicznych. Według nich pomocne mogą okazać się tu: zdecydowanie, zdolność akceptowania niejasności, podejmowanie ryzyka czy umiejętność przyznawania się do popełnionych błędów.

Drugi obszar kompetencji dotyczy budowania związków partnerskich i odnosi się do umiejętności sprawnego oceniania, budowania relacji i negocjowa-

---

<sup>5</sup> E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005, s. 109.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 110.

<sup>7</sup> J. Harris, D.W. DeLong, A. Donnellon, *Do You Have What It Takes to be an E-Manager?*, "Strategy and Leadership", vol.29, nr 4/2001, s. 10-14.

nia. Przydatna będzie tu zatem wiedza związana z internetowymi modelami biznesu czy typowych związków partnerskich. Pożądanymi cechami e-menedżera w tym aspekcie będą m.in. uczciwość, wiarygodność oraz kreatywność.

Trzeci obszar określa kompetencje w kontekście znajomości technologii. Odnosi się do umiejętności eksperymentowania, rozwoju i integracji w oparciu o wiedzę dotyczącą kluczowych technologii i trendów technologicznych wspieranych przez chęć ciągłego uczenia się i zafascynowania Internetem.

Czwarty obszar to właściwa koncentracja na informacjach, unikanie przeładowania informacjami. Kompetencje w tym aspekcie odnoszą się do umiejętności filtrowania, oceny, hierarchizacji informacji, zarządzania czasem i informacjami, do wiedzy o celach strategicznych oraz do cech osobowościowych e-menedżera takich jak energiczność, entuzjazm, koncentracja, sprawność umysłowa czy ciekawość świata.

Obszar piąty obejmuje kompetencje w zakresie kształtowania wizji przyszłości w oparciu o umiejętność eksperymentowania, przewidywania, syntezy czy oceny. Przydatna okazać może się tu wiedza dotycząca potrzeb klientów, planów biznesowych czy konkurencyjnych technologii. E-menedżera musi zatem cechować innowacyjność, wizjonerstwo, kreatywność i pęd do wiedzy.

Ostatni szósty obszar dotyczy przyciągania i zatrzymywania w organizacji talentów. Pożądane będą tu m.in. umiejętność komunikacji, motywowania, zarządzania talentami w oparciu o wiedzę dotyczącą trendów panujących na rynku pracy czy celów pracowników, identyfikacji ich słabych i mocnych stron. E-menedżer musi być zatem osobą elastyczną, konsekwentną w działaniach, wyrazistą, pozbawioną skłonności biurokratycznych, otwartą na współpracę<sup>8</sup>.

### **Menedżerowie globalni – euromenedżerowie**

W literaturze brak jest jednoznacznej definicji terminu globalizacja. Najogólniej można powiedzieć, że jest to etap bądź proces umiędzynaradawiania, którego pojawienie się ma związek z kształtowaniem się nowego typu gospodarki – gospodarki opartej na wiedzy.

Według J.A.F. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta Jr.<sup>9</sup> za narodziny procesu globalizacji można przyjąć XX wiek, kiedy to zaczęto inwestować na większą skalę w wytwórnie zagraniczne oraz śmiało wchodzić na rynki międzynarodowe. Globalizacja to jedno z ważniejszych wyzwań, którym muszą stawić czoło menedżerowie.

Menedżer globalny musi potrafić poruszać się na pograniczu różnych kultur, przewodzić ludziom o odmiennych zachowaniach, postawach, poglądach czy wyznaniach. Do jednych z ważniejszych jego zadań zaliczyć zatem można integrację międzykulturową oraz przezwyciężanie pojawiających się ograniczeń

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (Jr), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.

kulturowych. Obecnie różne kultury przenikają się i uzupełniają, co doprowadza do tworzenia nowych cennych wartości – narzędzi do rozwoju organizacji, podnoszenia jej konkurencyjności. Menedżer globalny musi być przede wszystkim świadomy tego, że sam nic nie osiągnie, musi zatem koncentrować swoje działania na efektywnej pracy zespołowej. Jest to możliwe jeśli praca przebiega w odpowiednio kreowanej przez niego kulturze globalnej o charakterze uniwersalnym, rozumianej jako wspólne założenia, wartości, normy i wzory zachowań członków organizacji. W tym świetle również szczególnego znaczenia będzie nabierał proces partycypacji pracowników.

Jaki zatem musi być menedżer globalny? Po pierwsze wymaga się od niego umiejętności efektywnego budowania komunikacji pomiędzy ludźmi różnych kultur. Po drugie musi on wykazywać się zręcznością negocjacyjną. Po trzecie musi być liderem zmian zarówno w kulturze pracy jak i przedsiębiorczości. Po czwarte menedżer globalny ma być inteligentnym i gospodarnym przywódcą postępującym etycznie i moralnie, swobodnie poruszającym się po świecie różnorodności i zmian, żyjącym zgodnie z głoszonymi wartościami i stanowiącym wzór do naśladowania. Po piąte musi być osobą spragnioną i inspirującą do nowych rzeczy i rozwiązań. Po szóste menedżer globalny jest otwarty na procesy uczenia się i rozwoju, doskonali swoje umiejętności oraz wzbogaca osobowość.

Poza wyżej wymienionymi cechami euromenedżer powinien: posiadać umiejętność dostosowywania się do nowych warunków, zarządzania zespołami międzynarodowymi, myśleć w skali międzynarodowej (myśleć globalnie a działać lokalnie) oraz cechować się wrażliwością na różnice kulturowe<sup>10</sup>. Za istotną umiejętność uważa się także zarządzanie ryzykiem w warunkach niepewności. Menedżerowi globalnemu powinna nieustannie towarzyszyć ciekawość świata, przekraczanie granic, co jest konsekwencją procesu ciągłego uczenia się. Powinien posiadać również umiejętność funkcjonowania ponad granicami kultur tzw. empatię. Dla euromenedżerów nie istnieją problemy nie do rozwiązania, na ich drodze pojawiają się tylko mniejsze i większe wyzwania. Menedżer globalny zawsze z uporem dąży do wyznaczonego celu. Globalna konkurencja jest głównym powodem wypiętrzania się coraz to nowszych problemów, co z kolei zaostrza wymagania co do „doskonałości” menedżerów, ich kompetencji.

## Menedżerowie jutra

Obecnie nie ma nic pewnego poza zmianami m.in. technologii, strategii, sposobów organizacji i zarządzania. Zatem menedżer nie może być osobą, która wie, ale tą która za wszelką cenę chce się dowiedzieć, musi cechować się dociekliwością. W warunkach zmian może się okazać, że posiadana przez niego wiedza i doświadczenie ze względu na szybką dezaktualizację staną się przy-

---

<sup>10</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 81.

słowiową kulą u nogi, a nie złotym środkiem. Obecnie zarządzanie przypomina w coraz mniejszym stopniu to sprzed kilkunastu, a nawet kilku lat. Zmienia się zatem charakter wykonywanej pracy menedżerów oraz pełnionych przez nich ról. Oczywiście część kompetencji menedżerskich ma charakter uniwersalny, jednak część na skutek zmian traci na znaczeniu. Tak się dzieje np. z tymi, o których była mowa w książce z lat 90. autorstwa Hannaway i Hunta<sup>11</sup>. Do tych ponadczasowych zaliczyć można m.in. produktywność, stawianie ambitnych celów, łatwość wyrażania swoich myśli i intencji, dojrzałą stanowczość, fachowość, gotowość do poświęceń dla kariery, umiejętność pracy zespołowej, własne poczucie sensu życia czy lojalność i pomoc zarządzającym i kolegom.

Menedżer przyszłości nie niszczy ale buduje podstawy dla swoich następców. Niewątpliwie wymagania wobec menedżerów rosną. Naukowcy od dłuższego czasu próbują je określić. Według E.H. Scheina<sup>12</sup> od przyszłej kadry menedżerskiej będzie się oczekiwać m.in. wysokiego poziomu percepcji i zrozumienia zarówno otaczającego świata, jak i samego siebie, dużej siły emocjonalnej do stawiania czoła niepokojom, chęci i umiejętności dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli (i nie tylko) oraz angażowania innych.

Natomiast J. Aleksander i M. Wilson<sup>13</sup> zwracają uwagę na pięć niezbędnych umiejętności menedżerów przyszłości tj. na dobrą znajomość swoich słabych i mocnych stron, nawyk zachęcania innych do komentarzy i uwag na swój temat, propagowanie wiedzy, integracje pracy z życiem oraz na poszanowanie odmienności innych ludzi.

C.K. Prahalad<sup>14</sup> 14 lat temu pisząc o menedżerach przyszłości akcentował cztery najważniejsze ich atuty – umiejętność myślenia systemowego, działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowość do ustawicznej nauki oraz pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań. Jeżeli chodzi o te ostatnie to autor sprowadzał je do odpowiedzialności za swoje działania, poświęcenia, wrażliwości na sprawy ludzkie i międzykulturowe problemy oraz do inspirowania rozwoju pracowników.

Menedżer jutra będzie musiał w szczególności uwzględniać związki społeczne, kulturowe, ekologiczne, etyczne, oraz wykazać się znajomością kultur innych krajów. Powinien być też bardziej przywódcą aniżeli zarządcą, czyli osobą, która poprzez własną postawę i działania, wpływa na swoich współpracowników, inspiruje, zachęca, motywuje i wspiera.

Szczególnego znaczenia u menedżerów jutra nabierają tzw. kompetencje miękkie – umiejętności osobiste obejmujące sprawne zarządzanie sobą, wewnętrzną motywację oraz umiejętności interpersonalne, takie jak: skuteczne komunikowanie się z pracownikami, przekonywanie ich, inspirowanie i motywowanie do działania czy zarządzanie – przewodzenie zespołom. Podobnie jest także z kompetencjami

<sup>11</sup> C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994.

<sup>12</sup> B.R. Kuc, *op. cit.*, s. 88.

<sup>13</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 98.

<sup>14</sup> B.R. Kuc, *op. cit.*, s. 89.

emocjonalnymi tzw. inteligencją emocjonalną przejawiająca się w umiejętności tworzenia więzi międzyludzkich, empatyczności i komunikatywności.

Niewątpliwie następuje zmiana profilu zawodowego menedżerów, chociaż nie oznacza to, że będą oni lepszymi ludźmi w porównaniu do swoich poprzedników czy wyposażonymi w inne talenty. Podobnie jak oni będą posiadać pewne słabości i ograniczenia. Na pewno natomiast nie będą mogli jak ich poprzednicy zdawać się wyłącznie na swoją intuicję, wiedzę i doświadczenie.

Zachodząca zmiana profilu zawodowego menedżerów zarysowuje się już chociażby w ogłoszeniach o pracę, w których to od kandydatów coraz częściej oczekuje się traktowania pracy jako swoistego rodzaju misji, podchodzenia do powierzanych zadań z pasją, siły emocjonalnej, do przezwycięzania własnych słabości i niepokojów, ciągłego uczenia się, czerpania satysfakcji z sukcesów innych – przełożonych i współpracowników, wrażliwości na problemy pracowników oraz chęci i umiejętności do dzielenia się władzą.

Wyniki „Raportu Talent Club – Polski Menedżer 2010”<sup>15</sup> po raz kolejny pokazały, że umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim jest nadal najważniejszą kompetencją kadry menedżerskiej i nic nie wskazuje na to, żeby w najbliższych latach uległo to zmianie. Jest to cecha, która była, jest i zawsze będzie istotna. Nic nie jest w stanie zastąpić ludzkiego umysłu, a właśnie od menedżerów oczekuje się, że będą potrafić rozwijać i wykorzystywać ten cenny kapitał. Ich siła i sukces tkwi w zgranym zespole, któremu będą przewodzić. Z przeprowadzonych badań wynika, że polscy menedżerowie postrzegają siebie samych i są postrzegani przez innych jako osoby kreatywne i elastyczne, nie bojące się wyzwań. To od ich kompetencji będzie zależało w przyszłości przygotowanie biznesu do wymagań jutra. Zdaniem eksperta Tomasza Hoffmanna z Learn Up: ankietowani jako kluczowe u menedżera podkreślali umiejętność zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne, umiejętność słuchania etc. Te cechy stanowią warunek niezbędny lecz niewystarczający. Możemy właściwie prowadzić niewłaściwy biznes. Możemy słuchać ludzi i odpowiednio zarządzać modelem biznesowym i firmą, która traci pozycję na rynku. Stąd innowacyjność czy zdolność do podejmowania ryzyka to kluczowe elementy w rozwoju i poprawianiu konkurencyjności firmy. Dobry menedżer łączy w sobie te miękkie umiejętności z tymi tzw. „twardymi” – innowacyjnością, skłonnością do ryzyka, umiejętnością przeprowadzenia zmian czy poprawiania efektywności przedsiębiorstwa<sup>16</sup>.

Ogólnościatowe badania wykazały, że cechą wyróżniającą najsukuteczniejszych menedżerów jest to, że nie próbują oni zmieniać osobowości pracowników, ale umiejętnie dostrzegają tkwiący w ich zespołach potencjał i pozwalają rozwijać talenty.

<sup>15</sup> Ogólnopolski Program Edukacyjny dla Kadry Menedżerskiej – Talent Club, Badanie talentu, organizator i pomysłodawca Diners Club Polska Sp. z o.o., [www.talentclub.pl](http://www.talentclub.pl).

<sup>16</sup> T. Hoffmann, *Talent Club – Raport Polski Menedżer 2010*, Diners Club Polska, s. 29.



**Literatura:**

1. Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo Kopia, Warszawa 1994.
2. Harris J., DeLong D.W., Donnellon A., *Do You Have What It Takes to be an E-Manager?*, "Strategy and Leadership", vol.29, nr 4/2001, s. 10-14.
3. Hoffmann T., *Talent Club – Raport Polski Menedżer 2010*, Diners Club Polska, s. 29.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2010, s. 82.
5. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
6. Maslyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005, s. 109.
7. Ogólnopolski Program Edukacyjny dla Kadry Menedżerskiej – Talent Club, Badanie talentu, organizator i pomysłodawca Diners Club Polska Sp. z o.o., [www.talentclub.pl](http://www.talentclub.pl).
8. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 98.
9. Probst G., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 42.
10. *Skills for knowledge management: building a knowledge economy*, TPFL, London 1999.
11. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (Jr), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
12. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s. 28.

**Abstract**

*Twenty-first century is the period when both the organizations themselves and their environment accomplished and still accomplish many changes. There appear the new management concepts, which despite its diversity, have as their common goal of improving governance in these sure turbulent times. The question is whether the managers of tomorrow (the future) will be other people than their predecessors. Undoubtedly the character of so far doing work by them has changed, they are faced to realizing new tasks, as well as the new roles. What skills should have the managers of the "New Era"? The purpose of this article is indicating the wanted directions of competence of managerial staff.*

**Keywords:** *competence, knowledge management, learning organizations, knowledge workers, manager of tomorrow, knowledge manager, e-manager, global manager, euromanager.*