

Marzena Kacprzak, Agnieszka Król

Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (10), 41-46

2014

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy / Strategic competences of management team and labor market

Adres do korespondencji:

dr Agnieszka Król

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

e-mail: krolagnieszka@op.pl

ABSTRACT

The article focuses on identifying key factors for professional competences of management team in the aspect of three factors which are, globalisation, digitalisation and economies transforming into economies based on knowledge, including what is generally known as labor market. In the face of large number of managing jobs, subjects,

which they administer and work with, trades and regions where they function, it is hard to create general model of competences. It is possible to search for similarities, resulted by specifics of working as a manager. Reflection of this article is based on range of researches made in this area.

KEY WORDS: competences, manager, competency model, labor market

WPROWADZENIE

Priorytetem każdej współczesnej organizacji powinno być nieszczczędzenie czasu i pieniędzy na inwestowanie w rozwój kadry menedżerskiej, która to w znaczący sposób wpływa na budowanie długotrwałej przewagi strategicznej firmy. Bez menedżerów posiadających wysoko rozwinięte kompetencje (przede wszystkim strategiczne) nie możliwe byłoby funkcjonowanie organizacji w warunkach wzmożonej konkurencji, procesu globalizacji gospodarek światowych, postępu technologicznego czy odkryć naukowych.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg różnych definicji kompetencji (Słownik języka polskiego 2005, Furmanek 1997, Sienkiewicz, Gruza 2009, Katalizator Innowacji). W niniejszym artykule pod pojęciem kompetencji strategicznych rozumiemy przede wszystkim posiadane umiejętności, wiedzę, cechy osobowości, postawy i zachowania niezbędne do szybkiej adaptacji i transformacji, tworzenia, przygotowywania i wdrażania zmian oraz monitorowania strategii.

We współcześnie burzliwych czasach pojawiają się nowe

różnorodne koncepcje zarządzania, które pomimo swojej odmienności mają wspólny cel – doskonalenie tego procesu. W związku z tym zmienia się również charakter wykonywanej dotychczas pracy przez kadry menedżerską. Ma ona przed sobą do zrealizowania nowe zadania i role. Oczywiście nie zmienia to faktu, że każda organizacja jest inna, cechuje ją zatem indywidualizm przejawiający się przede wszystkim w niepowtarzalności kapitału ludzkiego.

Trudno jest rozwijać wszystkie kompetencje, dlatego każda organizacja powinna zidentyfikować te kluczowe w odniesieniu do zamierzonych rezultatów na jakich osiągnięcie powinni być ukierunkowani jej menedżerowie.

Celem opracowania jest próba wskazania istotnych dla przedsiębiorstw kompetencji z punktu widzenia oddziaływania trzech istotnych czynników takich jak globalizacja, cyfryzacja oraz transformacja gospodarek w kierunku gospodarek opartych na wiedzy, w tym wsparcia szeroko pojętego rynku pracy. Opracowanie ma charakter przeglądu literatury oraz wyników badań publikowanych w różnych źródłach.

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW WIEDZY

Wzrost znaczenia wiedzy, rozrastające się jej zasoby oraz szybki rozwój obszaru zarządzania wiedzą spowodowały wyodrębnianie się nowych zawodów w tej dziedzinie, powstawanie szeregu stanowisk, zwłaszcza kierowniczych dla specjalistów ds. zarządzania wiedzą, których najogólniej można określić mianem menedżerów wiedzy. Ich celem jest stworzenie takich warunków, w których wszyscy pracownicy będą odpowiedzialni za wiedzę w organizacji (jej lokalizowanie, pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie, dzielenie się nią, wykorzystywanie i zachowywanie). Zatem to do menedżerów wiedzy należy przede wszystkim: budowanie kultury wiedzy w organizacji m.in. poprzez edukację, szkolenia, kształtowanie określonych wartości takich jak np. otwartość czy zaufanie wśród pracowników. Innym równie ważnym zadaniem stojącym przed menedżerami wiedzy jest kreowanie zespołów, na których to opiera się funkcjonowanie organizacji jutra - organizacji uczących się (TPFL 1999).

Podsumowując, do strategicznych kompetencji menedżerów wiedzy zaliczyć można kreatywność, innowacyjność (Król, Kacprzak 2014), zdolność do podejmowania ryzyka, systematycznego, ciągłego uczenia się, szybkiego adaptowania się do zmieniających się warunków otoczenia, do kreowania wiedzy, kierowania zespołami czy budowania kultury wiedzy w organizacji. W GOW konieczne jest ukierunkowanie na myślenie globalne, dzielenie się władzą, uprawnieniami, posiadaną wiedzą i doświadczeniami. Menedżerowie wiedzy powinni umieć dostrzegać i doceniać korzyści wynikające z różnorodności kulturowej, potrafić podejmować decyzje nawet w najbardziej nieprzewidywalnych sytuacjach.

KOMPETENCJE E-MENEDŻERÓW

Szybki rozwój technologii informatycznej spowodował poświęcanie coraz większej uwagi obszarowi e- biznesu. Coraz większą rolę ogrywa Internet, coraz częściej zaczyna się również mówić o specyfice kultur organizacji internetowych, o organizacjach wirtualnych. Menedżerowie funkcjonujący w warunkach cyfrowej gospodarki (e- menedżerowie) dysponują szeregiem nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych, nic nie jest jednak w stanie zastąpić człowieka.

Od e-menedżera wymaga się niewątpliwie, aby był przywódcą, posiadał gruntowną wiedzę w obszarze IT oraz działał w sposób bardziej ekspansywny w oparciu o ciągły proces uczenia się (Masłyk-Musiał 2005). Już Harris i De Long (2001) opracowali szeregowy wykaz niezbęd-

nych 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 negocjowania. 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 obszar szósty 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 (Kacprzak, Król, Gralak). E-menedżer musi być zatem osobą elastyczną, konsekwentną w działaniach, wyrazistą, pozbawioną skłonności biurokratycznych, otwarta na współpracę (Harris, De Long 2001).

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW GLOBALNYCH (EUROMENEDŻERÓW)

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 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. Możliwe to jest 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. Jakże zatem kluczowe kompetencje powinni posiadać euromenedżerowie?

- 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 (Kuc 2008). 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. Powi-

nien 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 zaostża wymagania co do „doskonałości” menedżerów, ich kompetencji.

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW 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 docieklivością. W warunkach zmian może się okazać, że posiadana przez niego wiedza i doświadczenie ze względu na szybką dezaktualizację staną się przysłowiową kulą u nogi a nie złotym środkiem. 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 (Kuc 2008, s.88) 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 (Penc 2000) 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 (Kuc 2008) 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 emocjonalnymi tzw. inteligencją emocjonalną przejawiająca się w umiejętności tworzenia więzi międzyludzkich, empatyczności i komunikatywności.

STRATEGICZNE KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W 2010 roku, na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej przeprowadzono badania dotyczące kompetencji menedżerskich w odniesieniu do firm działających na Podlasiu. Zidentyfikowano 18 grup kompetencji menedżerskich oraz dokonano ich oceny i porównania pod kątem stanu posiadanego i pożądanego w opinii podwładnych. Jako bardzo istotne wskazywano najczęściej wiedzę i doświadczenie, autorytet, kulturę osobistą, dostrzeganie pojawiających się możliwości i trendów rynkowych, dostosowywanie się do zmian, radzenia sobie z trudnościami, inicjowania zmian, negocjowania, podejmowania trudnych decyzji, przyznawania się do popełnianych błędów, organizacja pracy własnej i innych, współpracy, budowania zespołów, rozwiązywania konfliktów, sprawiedliwego oceniania i odpowiedzialność za podległych pracowników oraz empatię i życzliwość. Po skonfrontowaniu wyżej wymienionych kompetencji ze stanem posiadanym okazało się, że w rzeczywistości występują one na średnim poziomie (Wasiluk 2011).

Inne badanie przeprowadzone na znacznie większą skalę niż poprzednie, gdyż objęto nim ponad dwa tysiące firm z regionu morawsko-śląskiego wskazało na kilka kluczowych kompetencji miękkich pożądanых wśród kadry menedżerskiej. Przedsiębiorcy akcentowali najczęściej następujące cechy: efektywne komunikowanie się, umiejętność współpracy, przedsiębiorczość, elastyczność, orientacja na klienta, efektywność, niezależność, umiejętność podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, organizacja i planowanie, uczenie się przez całe życie, postawa proaktywna, odporność na stres, wyszukiwanie informacji i zarządzanie nimi, komunikowanie się w językach obcych (Wójcik 2009). Natomiast w przeprowadzanych badaniach sondażowych przez Ander-

sen Consulting wśród kadry menedżerskiej z różnych krajów za kluczowe kompetencje uznano: myślenie globalne, docenianie różnorodności kulturowych, dbałość o satysfakcje klientów, umiejętność pracy zespołowej, nastawienie się na partnerskie stosunki, kreatywność, innowacyjność, samodzielność (Wałkowiak 2006).

W projekcie pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku” realizowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach PO KL 2007-2013 przeprowadzono badania dotyczące uwarunkowań sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. Zidentyfikowano kluczową wiedzę, umiejętności i cechy psychologiczne kierowników. Wskazano jako szczególnie istotne m.in. wiedzę ogólną, specjalistyczną, ekonomiczną, socjologiczną i psychologiczną, znajomość i rozumienie problemów nurtujących przedsiębiorców i załogę, znajomość trendów, prognoz, intelekt, inteligencja, przedsiębiorczość, otwartość na doświadczenia, zdolności analityczne, stabilność emocjonalna, aktywność, umiejętność dbania o wysoką jakość pracy, negocjowania, odróżniania rzeczy ważnych, robienia ich we właściwej kolejności, umiejętność zarządzania talentami, wiedzą, pracownikami, umiejętności społeczne, budowania kultury organizacji, prognozowania, zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości kształcenia siebie i swoich pracowników (Kupczyk 2009).

Wyniki „Raportu Talent Club – Polski Menedżer 2010” 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 potrafili rozwijać i wykorzystywać ten cenny kapitał. Ich siła i sukces tkwi w zgranym zespole, któremu będą przewodzić. Z przeprowadzanych 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 T. Hoffmanna z Learn Up: ankietowani jako kluczową 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 podejmo-

wania ryzyka to kluczowe elementy w rozwoju i poprawianiu konkurencyjności firmy. Dobry menedżer łączy w sobie tak te miękkie umiejętności z tymi tak zwanymi „twardymi” – innowacyjnością, skłonnością do ryzyka, umiejętnością przeprowadzenia zmian czy poprawiania efektywności przedsiębiorstwa (Hoffman 2010).

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

Autorskie ogólnopolskie badania firmy doradczej Deloitte przeprowadzone w kwietniu 2014 r. dotyczące kompetencji przywódczych nowych liderów (z perspektywy członków zarządów i rad nadzorczych) stworzyły model 10 kompetencji przywódczych. Zaliczono do nich: przyjmowanie szerokiej perspektywy, perspektywę finansową, tworzenie i realizacja wizji, elastyczność w działaniu, przewodzenie zmianom, nastawienie na wzrost wartości firmy, budowanie efektywnych relacji, rozwijanie talentów, wywieranie wpływu oraz budowanie firmy opartej na wartościach (Kompetencje przywódcze 2015). Badania przeprowadzone przez Gamma Consulting w okresie od września 2013 r. do marca 2014 r. na temat kompetencji kadry kierowniczej w sektorze rolniczym wskazały, że do kluczowych należy tu zaliczyć: wiedzę specjalistyczną, skuteczną komunikację, dokładność, umiejętność podejmowania decyzji, kierowania zespołem, zorientowanie na osiąganie celów, umiejętność negocjowania i innowacyjność (Gochnio 2015).

Jeszcze inne badania przeprowadzone wśród kadry kierowniczej, tym razem administracji samorządowej, wskazały z kolei na następujące kluczowe kompetencje: posiadanie profesjonalnej – fachowej wiedzy, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów, samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji, zdobywania wiedzy, sumiennosc, dokładność, terminowość wykonywanych zadań, bezstronność, czy postawa etyczna (Hyssa, Kowalczyk 2014).

Można zatem wnioskować, że grupa strategicznych kompetencji będzie zbliżona niezależnie od branży, regionu czy podmiotów w jakich pracują. Szczęgólnego znaczenia w obliczu globalizacji, rozrastających się zasobów wiedzy oraz postępu techniki i technologii, będą również niewątpliwie nabierały kompetencje międzykulturowe menedżerów takie jak: inteligencja emocjonalna, rozumienie zachowań zagranicznych partnerów biznesowych, umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz kompetencja komunikowania się z przed-

stawicielami innych kultur (Mazur). Zasadne wydaje się również zaliczenie tego typu kompetencji, kompetencji kulturowych, do tych uważanych również jako strategiczne.

Występowanie ogromnej różnorodności wśród stanowisk menedżerskich oraz podmiotów, którymi zarządzają powoduje, że trudno jest dokonać opisu ich kompetencji w sposób uniwersalny, a próby ich ujednoczenia trzeba uznać za wręcz nieuzasadnione. Różnorodność pełnionych przez menedżerów funkcji, zakres podejmowanych przez nich działań, wielkość organizacji, w której pracują czy specyfika branży wpływają w znaczący sposób na kształtowanie się zbioru kompetencji. Można zatem jedynie próbować zidentyfikować grupę strategicznych kompetencji kadry menedżerskiej kluczowych z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu oraz istoty stanowisk kierowniczych. W związku z tym bez względu na występującą różnorodność stanowisk, funkcji i ról kierowniczych wydaje się być uzasadnione wskazywanie niektórych spośród strategicznych kompetencji jako szczególnie istotnych takich jak: kreatywność, innowacyjność, empatia, myślenie globalne, zdolność systematycznego uczenia się – uczenia się przez całe życie (long life learning), pęd do wiedzy, poszukiwanie i znajdowanie możliwości kształcenia i doskonalenia siebie i innych, godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym (work-life balance), zarządzanie wiedzą, pracownikami wiedzy, talentami, różnorodnością, kreowanie zespołów pracowniczych i kultury organizacyjnej (kultury wiedzy), diagnozowanie, prognozowanie, podejmowanie ryzyka, wizjonerstwo, eksperymentowanie czy ciekawość świata. Można przypuszczać, że wyżej wymienione kompetencje w przyszłości staną się tymi pożądanymi nie tylko w stosunku do kadry menedżerskiej ale wobec większości pracowników – pracowników wiedzy.

PODSUMOWANIE

We współczesnym świecie przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na profesjonalistów mających zdolność do samodzielnego i efektywnego, a także, skutecznego działania. Ten profesjonalizm w kontekście gospodarki opartej na wiedzy wymaga już nie tylko perfekcji w wykonywaniu czynności, ale oznacza zdolność pracownika do pełnienia różnych ról, zorientowanie na wszechstronność zarówno po względem umiejętności, jak i doświadczenia, elastyczność w działaniu, inicjatywę opartą na przedsiębiorczości, permanentny rozwój kompetencji oraz mobilność (Białasiewicz 2011). Każdy właściciel docenia ludzi utalentowanych i takich chciałby mieć w swoim zespole. Szczęgólnie ważne jest to wtedy, gdy planujemy przekazanie wiedzy osobom spoza naszego

przedsiębiorstwa. Połączone jest to oczywiście ze strategią i kulturą organizacyjną firmy. W ten sposób budujemy zaufanie wobec swoich pracowników i zwiększamy lokalność wobec naszego przedsiębiorstwa (Adamska 2013).

Przytoczone w artykule dane, nie wskazują na zestaw najważniejszych kompetencji, które są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do właściwego zarządzania. Każdy przedsiębiorca w odniesieniu do własnej firmy będzie tworzył środowisko oparte na wzajemnym zaufaniu, bę-

dzie stwarzał poczucie bezpieczeństwa i stabilności, będzie przygotowywał pracowników do nowych wyzwań oraz wspomagał proces samorozwoju.

Współczesne przedsiębiorstwa wchodzą w nowy etap swojego rozwoju. Jest to etap zdobywania wiedzy i permanentnej nauki, w którym menedżerowie potrafią rozwiązywać problemy, są kreatywni, innowacyjni, posiadają umiejętność adoptowania się do zmian i ciągłego uczenia się.

LITERATURA

1. Adamska M., (red.), Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy, Wyd. PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków 2013.
2. Białasiewicz M., Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę [w:] http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-2.pdf
3. Furmanek W., Kompetencje – próba określenia pojęcia, Edukacja Ogólnotechniczna 7/1997.
4. Gochnio M., Raport - Ocena i rozwój. Kompetencje kadry kierowniczej w sektorze rolniczym [w:] <http://www.consulting.projektgamma.pl/blog/2014/05/raport-ocena-i-rozwoj-kompetencje-kadry-kierowniczej-w-sektorze-rolniczym/> dostęp dnia 16.02.2015
5. Hannaway C., Hunt G., Umiejętności menedżerskie, Kopia, Warszawa 1994.
6. Harris J., De Long D.W., Do You Have What It Takes To Be an E-manager?, Strategy and Leadership, vol. 29, nr 4 / 2001.
7. Hoffmann T., Talent Club- Raport Polski Menedżer 2010, Diners Club Polska.
8. Kompetencje Przywódcze Nowych Liderów [w:] <http://www.hrtrendy.pl/2014/07/08/kompetencje-przywocdcze-nowych-liderow-badanie-deloitte/> dostęp 16.02.2015
9. Król A., Kacprzak M., Kultura innowacyjności w organizacjach [w:] Białoń L., Kamińska A. (red.) Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. zarys problematyki, Wyd. WSM, Warszawa 2014.
10. Kacprzak M., Król A., Gralak K., Talent management as an element of an advisory proces, [w:] Management – Leadership – Strategy – Competitiveness. Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources, Gödöllő, Hungary, 2012, Vol. 2.
11. Koźmiński A. K., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
12. Kuc B. R., Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
13. Kupczyk T. (red.), Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Difin S.A., Warszawa 2009.
14. Masłyk-Musiał E. (red.), Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Wyższa Szkoła Menedżerska Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.
15. Mazur B., Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów, Współczesne Zarządzanie 1/12.
16. Ogólnopolski Program Edukacyjny dla Kadry Menedżerskiej – Talent Club, Badanie talentu, organizator i pomysłodawca Diners Club Polska Sp. z o.o., [w:] www.talentclub.pl
17. Penc J., Kreatywne kierowanie, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
18. Słownik języka polskiego PWN, Warszawa 2005.
19. Sienkiewicz Ł., Gruza M., Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego, Wyd. KOWEZIU, Warszawa 2009.
20. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (Jr), Kierowanie, PWE, Warszawa 2011.
21. Strojny M., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.
22. TPFL, Skills for Knowledge Management- Building A Knowledge Economy, TPFL, London 1999.
23. Uniwersalny model kompetencyjny, Katalizator innowacji. Wyd. Fundacja Obserwatorium zarządzania przy współpracy z Competency Institute.
24. Wałkowiak R., Rozwój kompetencji menedżerskich [w:] Edukacja ekonomistów i menedżerów, problemy, innowacje, projekty, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
25. Wasiluk A., Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych, Economy and Management 1/2011 [w:] www.znei.pb.edu.pl/kwartalnik_1-2011/3.1_wasiluk.pdf
26. Wójcik A., Kompetencje pod mikroskopem, Personel i Zarządzanie 2009, nr/4.
27. Hyssa B., Kowalczyk P., Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie z. 69 / 2014.