

## ODDZIAŁYWANIE POTENCJAŁU KOMPETENCYJNEGO MENEDŻERA NA JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA

Kurkiewicz Iwona

*Dr., Wykładowca w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu, Radom, Polska*

**Abstract.** One of the distinctive features of modern business is a noticeable alignment of views on the growing requirements for managers. Constant improvement of professional skills among people forming the core of the company and influencing its direction of actions is being more and more important. Significant development of the organization is primarily the result of the excellence in management, resulting from enhanced managerial competences. Nowadays, professional potential of managers is a key factor that influences performance of organization.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, menadżer, jakość, zarządzanie, jakość zarządzania

### WSTĘP

Wraz ze zmieniającym się otoczeniem organizacji i środowiskiem wewnętrznym, zmienia się również sama rola menedżera w przedsiębiorstwie. Wymogi, jakie współczesne organizacje stawiają kadrze zarządzającej nie są łatwe do spełnienia. Dlatego też rozwój kompetencji kierowniczych i osobistych, to fundament, na którym każdy lider powinien budować swoją karierę.

Jedną z charakterystycznych cech współczesnego biznesu jest zauważalna zgodność poglądów na temat wzrastających wymagań w odniesieniu do menadżerów. Docenia się znaczenie stałego podnoszenia umiejętności w grupie ludzi tworzących rdzeń firmy, a od których w dużej mierze zależą jej losy. Wysoki rozwój organizacji jest przede wszystkim wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menadżerowie. Potencjał kompetencyjny współczesnego menedżera stanowi kluczowy czynnik, który wpływa na jakość zarządzania nowoczesną organizacją.

Jako metodę badawczą w pracy wykorzystano analizę literatury, głównie literaturę z zakresu. Dodatkowo wykorzystano metodę porównawczą, a także wnikliwą obserwację prac menedżerów i ich wpływu na całokształt funkcjonowania firmy.

### POTENCJAŁ KOMPETENCYJNY MENEDŻERÓW

Kompetencje to niewątpliwie kluczowe pojęcie w procesie zarządzania organizacją, od tego jakie pracownik posiada kompetencje zależy to jak będzie radzić sobie na określonym stanowisku. Kompetencje to przecież wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. To, że są przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnym zarządzaniu wynika zarówno z konieczności dostosowania się do zjawisk gospodarczych, jak również ze zmian w szerszym, globalnym aspekcie. Na kompetencje składają się zbiory kompetencji wszystkich pracowników firmy, a szczególną grupę stanowią kompetencje menedżerskie<sup>2</sup>.

Jedną z kluczowych cech kompetencji jest ich zmienność, podlegają ciągłemu rozwojowi. Inną cechą jest ich mierzalność, czyli poddawanie się pomiarom przy zastosowaniu określonych metod. Mierzalność ma kluczowe znaczenie przy wszelkich próbach praktycznego zastosowania Systemu Kompetencji Zawodowych. Opisuując kompetencje, kategoryzuje się zachowania tak, aby konkretne zachowanie było przypisane do jednej kompetencji<sup>3</sup>. Kompetencje menedżerskie zazwyczaj opisywane są za pomocą zachowań, co daje możliwość obserwacji, a w wyniku końcowym dokonanie precyzyjnego pomiaru. Koncepcja kompetencji kierowniczych powstała na podstawie analizy zachowań odróżniających skutecznych, mniej skutecznych i nieskutecznych menedżerów.

Wielu naukowców z dziedziny nauki zarządzania podkreśla fakt, że nabycie pewnych

<sup>1</sup> Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:)Sajkiewicz A (red.), *Jakość zasobów pracy* Kultura, kompetencje, konkurencyjność, Poltext, Warszawa 2002, s.90.

<sup>2</sup> Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 9.

<sup>3</sup> Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s.34.

umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze kompetencji menedżera. Kompetentny menedżer powinien posiadać wiele charakteryzujących go cech, dzięki którym możliwe byłoby przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie. Do grupy menedżerów zaliczamy takie stanowiska jak: prezes, dyrektor, kierownik lub sam przedsiębiorca, osoby te działają sprawnie i racjonalnie, dokonują zmian usprawniających i doskonalących działania przedsiębiorstwa. Menedżerowie tworzą koncepcje postępowania i umiejętnie łączą je z działaniem prowadzącym do urzeczywistnienia celu<sup>1</sup>.

Istnieje powszechne przekonanie, że dobry kierownik powinien wyróżniać się: siłą oddziaływania, zdolnościami przekonywania i motywacją wynikającą z aspiracji. Jednak aspiracje nie powinny wynikać tylko z chęci zysku, ale także z potrzeby sukcesów, awansu, uznania, czy odpowiedzialności<sup>2</sup>.

W literaturze przedmiotu podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się dla lepszego wykonywania pracy nazywane jest doskonaleniem<sup>3</sup>. Doskonalenie jest procesem, który może mieć charakter formalny lub zachodzić bez formalnego planu w sposób naturalny. Możliwości doskonalenia nie wynikają wyłącznie ze szkoleń, ale mogą być uzyskiwane z samej pracy, literatury czy wymiany doświadczeń (jeśli tylko zainteresowany potrafi przekształcić to w proces uczenia się). Doskonalenie dotyczy szeroko rozumianych kompetencji menedżerskich i odnosi się do każdej ze sfer, wiedzy profesjonalnej, umiejętności, osobowości i postawy menedżera.

Z wyników badań przeprowadzonych przez Agnieszkę Sitko - Lutek wynika, że doskonalenie kompetencji menedżerskich charakteryzuje się kilkoma wyznacznikami<sup>4</sup>. Wśród tych wyznaczników należy wyróżnić: model doskonalenia menedżerów ma charakter specjalistyczny, nadal dominują tradycyjne formy doskonalenia, deklarowane są aktywne formy doskonalenia, brak w organizacjach systemowych rozwiązań w zakresie doskonalenia, stwierdza się kluczową rolę i odpowiedzialność bezpośrednich przełożonych w inicjowaniu doskonalenia. Do pozytywnych tendencji można zaliczyć fakt, że preferencje w zakresie doskonalenia mogą wskazywać kierunki zmian i rosnącą świadomości roli rozwoju potencjału ludzkiego współczesnych organizacji. Analiza i ocena tendencji w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich jako determinantu rozwoju kapitału społecznego pozwala na określenie uwarunkowań zarówno pozytywnych jak i negatywnych. Dodatkowo umożliwia opracowanie rekomendacji na rzecz podnoszenia wartości tego kapitału. Przecież proces uczenia się wpływa na podniesienie wartości całego przedsiębiorstwa, jednak tylko wówczas, gdy wiedza zwiększy zdolność organizacji do skutecznego działania w jej środowisku<sup>5</sup>.

## JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA WE SPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Postać menadżera jest analizowana już od wielu, wielu lat i na pewno w przyszłości będzie również tematem wielu różnorodnych badań oraz poszerzonych analiz i publikacji. Na podstawie wyników badań i analiz można określić zespół cech charakteryzujących współczesnego menedżera.

Istotne w pracy współczesnego menadżera jest sposób w jaki podejmuje decyzje, jaka jest ich jakość oraz jest stosunek menedżera do jego pracowników. Wszystkie te działania wymagają wiedzy i dużych umiejętności kierowniczych, co istotne takie umiejętności można pozyskać w trakcie rozwoju zawodowego. Współcześnie oprócz kompetencji zawodowych wymaga się od osoby zarządzającej silnej osobowości, odwagi, wyobraźni, wysokiego poziomu kultury osobistej, inteligencji emocjonalnej, myślenia perspektywicznego, nowatorskiego działania oraz kierowania się w pracy zarządczej uznawanymi wartościami. Każdy z menadżerów może efektywnie pełnić swoje podstawowe role i funkcje kierownicze jeśli ma nie tylko odpowiednią wiedzę ogólną i specjalistyczną. Dodatkowym atutem jest również doświadczenie zawodowe, pożądany zespół cech osobowości, inteligencja oraz konkretne umiejętności menedżerskie utrwalone jako nawyki.

W dobie szybko zmieniającego się otoczenia organizacji każdy menedżer powinien

<sup>1</sup> Brillman J., tłumaczenie Bolesta-Kukułka K., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 397.

<sup>2</sup> Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.325.

<sup>3</sup> Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 9.

<sup>4</sup> Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji...*, op.cit., s. 10.

<sup>5</sup> Harrisom R., *Learning and Development*, CIPD, London 2002, s.6.

posiadać umiejętności rozpoznawania, analizowania i rozwiązywania złożonych problemów organizacyjno–zarządczych. Powinien również posiadać umiejętności zdobywania właściwych informacji niezbędnych przy podejmowaniu decyzji związanych ze sprawnym funkcjonowaniem i rozwojem współczesnych organizacji. Podobnie jak i od wszystkich pracowników organizacji wymaga się od menadżera asertywności, kreatywności i przedsiębiorczości, odpowiedzialności, opanowania, przeczności, szacunku do drugiego człowieka, rozwoju i doskonalenia w sobie właśnie pozytywnych cech. Dodatkowo od menadżera oczekuje się odwagi, wytrwałości, cierpliwości, myślenia analitycznego i inspirowania innych do działania oraz roli przywódczej<sup>1</sup>.

Utożsamianie sukcesu przedsiębiorstwa z kompetencjami menedżerskimi wymaga wypracowania elastycznego modelowania kompetencji. Symbioza kompetencji menedżerskich z kompetencjami przedsiębiorstwa winna przynieść korzyści dla każdej ze stron, co stanowiłoby podstawę realizacji różnych, ale wspólnych działań między innymi ruchów personalnych. Podstawowym narzędziem sprzyjającym wdrożeniu modelu kompetencji menedżerskich jest odpowiednio wcześniej przyjęty system ocen okresowych, który w sposób wymierny pozwala na porównanie rzeczywistego poziomu kompetencji menedżerskich z założonymi standardami kompetencyjnymi. System ocen okresowych pozwala jednocześnie na wyeksponowanie różnic w zakresie rodzajowości i luk kompetencyjnych oraz podjęcie stosownych działań z zakresie ich ograniczania. Rozwój kompetencji kadry menedżerskiej winien być wynikiem planowania strategicznego w organizacji i w efekcie winien zapewniać racjonalne wykorzystanie tych kompetencji przez przedsiębiorstwa, zmierzając tym samym w kierunku zdobycia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Można zatem stwierdzić, że kompetencje menedżerskie są przesłanką i źródłem sukcesu nowoczesnej, współczesnej organizacji.

Patrząc historycznie na postać menedżera należy zauważyć, że posiadanie ziemi, własności i kapitału były warunkiem do wykonywania tego zawodu. Na przełomie XVIII i XIX wieku system feudalny przekształcał się w system kapitalistyczny i menedżer był właścicielem dóbr, którymi zarządzał. Współczesny menadżer może być jednocześnie biznesmenem, współwłaścicielem, właścicielem, prezesem, ale może również nie posiadać powiązań właścicielskich. Przełom wieku XIX i XX to wiek industrialny, w którym to menadżerowie zajmują się skutecznym zarządzaniem przedsiębiorstwem i osiągają jak największe zyski dla organizacji. Obecnie gospodarka postindustrialna niezmiernie przewartościowała kategorie menadżerów.

P. F. Drucker podkreślił, że menedżerowie odpowiadają za misję organizacji, jej ducha, zadania i jej wyniki. Menedżer musi być równocześnie dyrygentem, który pilnuje nutowego zapisu. Menadżer musi być jednocześnie osobą, która określa strategię do realizacji oraz satysfakcjonujące wyniki<sup>2</sup>. Z kolei Stoner wskazał, że kierownik to osoba odpowiedzialna za pokierowanie działaniami w taki sposób, aby prowadziły one do osiągnięcia celów organizacyjnych<sup>3</sup>.

Wyniki badań prowadzonych przez B. Kożusznik na grupie menedżerów wykazały, że kierownicy potrafiący świadomie pozbyć się wpływu, znacząco się różnią od kierowników trzymających władzę oraz unikających wpływu, preferując oni sposób kierowania wycofujący się, zbliżony do *laissez – fair*. Specyfika badań polegała na tym, że dokonano analizy danych psychologicznych i przygotowano profil każdego z kierowników. Przeprowadzone badania pozwoliły dokonać oceny następujących obszarów tj.: kompetencji społecznych, emocjonalnej adaptacji do zadań kierowniczych, potencjału rozwojowego, reakcji w sytuacji stresowej, oceny przez zwierzchników. Wg wyników badań menadżerów podzielono na trzy różne grupy menedżerów. Pierwsza grupa kierowników świadomie pozbywających się wpływu osiągnęła najwyższe wyniki, jeśli chodzi o pozytywne czynniki takie jak: kompetencje społeczne, emocjonalną akceptację roli kierowniczej, potencjał rozwojowy i efektywność. Osiągnęła też dość wysokie wyniki, jeśli chodzi o odporność na stres i tolerancję stresu. Ocena efektywności kierowników trzymających wpływ pozostawała na tym samym poziomie, zaś nieco niższe wyniki dotyczyły odporności na stres. W trzeciej grupie kierowników najmocniej trzymających wpływ stwierdzono najwyższy poziom stresu. Bardzo interesujące wnioski, które pragmatyczni menedżerowie z pewnością powinni wziąć pod uwagę. Jak wynika z wyników badań, większą siłą oddziaływania na innych mają

<sup>1</sup> Mroziwski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s.26.

<sup>2</sup> Drucker P.F., *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s.52.

<sup>3</sup> Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001, s.20.

menedżerowie, którzy potrafią dzielić się uprawnieniami, dopuszczają pracowników do podejmowania decyzji, delegują nie tylko obowiązki, ale też kompetencje i jakiś zakres władzy. Należy podkreślić również fakt, że są oni w całości odpowiedzialni za kierowanie, co z kolei nie hamuje procesu partycypacji pracowników w organizacji. Współczesna świadomość pracownika XXI wieku nie pozwala zarządzać nim bez jego udziału, obecnie ludzkie aspiracje sięgają wyżej niż tylko do posłusznego wykonawstwa. Wykonywana praca ma spełniać nie tylko potrzeby pierwsze, ale również wyższe cele. Pracownicy dążą do zaspokajania swoich najwyższych potrzeb, wg piramidy Masłowa do samorealizacji. Z całą stanowczością można stwierdzić, iż tempo zmian czynią z profesji menedżera jedną z bardziej pasjonujących. Niewątpliwie profesja ta ewoluuje, umacnia się od strony naukowej, często prowadzone są różnego rodzaju badania naukowe pomagające menedżerom doskonalić się w obszarze zarządzania. We współczesnym zarządzaniu ogromną rolę odgrywają zarówno menadżerowie jak i same zespoły pracownicze. Właściwe zarządzanie zespołem jest olbrzymim wyzwaniem dla współczesnego menedżera, zmieniają się wartości organizacji, ale również zmieniają się wartości samych pracowników. Znakiem czasu jest potrzeba zaspokojenia ludzkich pragnień i marzeń, a nie tylko potrzeb organizacji. Menedżer powinien prowadzić zespół w kierunku realizacji celów indywidualnych i celów organizacji. Menadżerowie zarządzając jednocześnie winni świadomie pozbywać się wpływu, nie pozbywając się odpowiedzialności. Współcześnie bardzo ważną dziedziną wiedzy menedżerskiej stała się psychologia, która ustawicznie bada pracę kierowników, wskazuje zależności w zarządzaniu oraz kierunki doskonalenia, a tym samym poprawia jakość zarządzania.

Podstawowym elementem w obszarze zarządzania jest motywacja. Menedżerowie często zastanawiają się dlaczego motywowanie ma kluczowe znaczenie w skutecznym zarządzaniu. W literaturze przedmiotu powstało wiele teorii na temat motywowania, przeprowadzono wiele badań w tym kontekście nad rolą kierownictwa. Motywacja to uzasadnienie, wyjaśnienie pobudek, bodziec, powody działania<sup>1</sup>. Należy dodać, że słowo to miało swój początek w języku łacińskim i znaczyło poruszać się, a czasownik – *movere* znaczy motywować, czyli poruszać do działania<sup>2</sup>. Lester R. Bittel określił zasadę, iż aby zrozumieć co motywuje innych, menedżer musi być wyczulony na wewnętrzne potrzeby i osobiste cele, powodujące zachowania personelu<sup>3</sup>. Autor definiuje motywację jako wewnętrzny stan umysłu i ciała (marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany), który pobudza daną osobę i skłania ją do podjęcia działania<sup>4</sup>. Właściwe motywowanie jest kluczową umiejętnością kierownika.

W odniesieniu do teorii motywacji, oprócz Hierarchi Potrzeb Masłowa, dwuczynnikowej teorii motywacji i higieny Fredericka Herzberga, czy też teorii Clayton`a Alderfer`a (ERG) na wyróżnienie w pracy menedżera zasługuje teoria treści motywacji McClellanda, która wskazuje trzy główne potrzeby tj.: afiliacji ( przynależności), władzy, osiągnięć. Robbins przytaczając badania w zakresie tej teorii określa, że najlepsi menedżerowie mają silną potrzebę władzy natomiast niewielką potrzebę przynależności<sup>5</sup>. Menedżerowie oceniają motywację poszczególnych osób, ale również tworzą warunki do tego, aby zmienić motywację w oczekiwane, pożądane zachowania.

Ciekawą tezę wysnuł J. Collins - problem motywowania pracowników nie istniałby gdyby w przedsiębiorstwach pracowali właściwi i odpowiedzialni ludzie. Przedsiębiorstwo porównał do jadącego w pewnym kierunku autobusu, kierunku wytyczonym przez kierownictwo. Na podstawie analizy wyników badań wskazał, że sukces badanych firm polegał nie na określeniu wielkich celów, ale przede wszystkim na zebraniu odpowiednich ludzi do autobusu (a wysadzeniu z niego nieodpowiednich), a dopiero potem zastanowieniu się dokąd z nimi pojechać.

W polskich warunkach funkcjonowania organizacji wiele teorii zarządzania ma potwierdzenie funkcjonalności, ale również wiele nie ma racji bytu. Jednak jak powiedział Roosevelt **„jest w życiu coś gorszego niż niepowodzenie - brak usiłowania”**. Współczesny menedżer ma wielki obszar działania, nie tylko na gruncie znanym, ale również musi poddawać się zmianom i

<sup>1</sup> Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna 1985.

<sup>2</sup> Adair J., *Anatomia biznesu, Motywacja*, Studio Emka 2000, s.19.

<sup>3</sup> Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s.179.

<sup>4</sup> Tamże, s.179.

<sup>5</sup> Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk, Poznań 2000. s.63.

inicjować zmiany. Należy kierować się rozsądnym podejściem do zarządzania przez pryzmat rozwijania potencjału kompetencyjnego.

## ZAKOŃCZENIE

Rola potencjału kompetencyjnego współczesnego menedżera jest kluczowym czynnikiem wpływającym na jakość zarządzania nowoczesną organizacją. Współczesny menedżer to osoba odpowiedzialna za realizację procesu zarządzania, posiadająca w tym względzie niezbędną wiedzę, umiejętności oraz kompetencje. Często w warunkach niepewności i zmienności otoczenia, w którym organizacje funkcjonuje, jako zwierzchnik zespołu prowadzi go do osiągnięcia zamierzonego celu, bierze odpowiedzialność za realizację zadań i jego rozwoju.

Sylwetka menedżera była, jest i na pewno będzie w przyszłości tematem wielu różnorodnych analiz, badań oraz publikacji. Na ich podstawie można określić zespół cech tworzących charakterystykę współczesnego menedżera, jego potencjał kompetencyjny. Ważne jest, w jaki sposób menedżer podejmuje decyzje, jaka jest ich jakość i jaki jest stosunek menedżera do pracowników. Ważnym elementem wymagającym podkreślenia we współczesnym zarządzaniu jest kultura osobista menadżera oraz kierowanie się w pracy zarządczej wartościami etyczno-moralnymi.

## Bibliografia:

1. Adair J., *Anatomia biznesu, Motywacja*, Studio Emka 2000.
2. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998.
3. Brillman J., tłumaczenie Bolesta-Kukułka K., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Drucker P.F., *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
5. Gonciarski W., *Funkcje i umiejętności menedżerskie*, WAT, Warszawa 2003.
6. Harrisom R., *Learning and Development*, CIPD, London 2002.
7. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna 1985.
8. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
9. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.325.
10. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
11. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
12. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk, Poznań 2000.
13. Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:)Sajkiewicz A (red.), *Jakość zasobów pracy Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
14. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
15. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001.