

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MENEDŻER NA PRZEŁOMIE XX I XXI W. FUNKCJONUJĄCY W ORGANIZACJACH NA TERENIE POLSKI (ZAGADNIENIA EPISTEMOLOGICZNE ORAZ WYNIKI BADAŃ)

Streszczenie: Po zarysowaniu przeobrażeń w otoczeniu i w samej organizacji, rozpatrzeniu zagadnień ontologiczno-epistemologicznych, zakresów znaczeniowych pojęć kwalifikacji, kompetencji i umiejętności oraz zrelacjonowaniu badań nad kompetencjami menedżerów na przełomie wieku XX i XXI funkcjonujących w organizacjach na terenie Polski autor dokonał jakościowego podsumowania rozważań.

Słowa kluczowe: menedżer współczesny, kompetencje, kwalifikacje, wyniki badań, epistemologia.

1. Wstęp

Wysoka dynamika przeobrażeń w otoczeniu organizacji wywiera silny wpływ na przedsiębiorstwo, co tworzy nowe wyzwania m.in. w kontekście kwalifikacji/kompetencji kadry menedżerskiej. Celem artykułu jest zdiagnozowanie (na tle uwarunkowań) – w świetle badań – kwalifikacji/kompetencji menedżerów na przełomie XX i XXI w. funkcjonujących w organizacjach na terenie Polski. Celem dodatkowym jest identyfikacja pojawiających się problemów w związku z procesem badawczym.

2. Otoczenie a struktura organizacji

W drugiej połowie XX w. otoczenie stało się złożone, gęste i burzliwe, a procesy przeobrażeń przekroczyły granice krajów, regionów czy kontynentów. Pojęcie globalizacji jest swoistym określeniem późnokapitalistycznej „restrukturyzacji świata” polegającej m.in. na zmianie pojmowania narodu (i zmiennych narodotwórczych, tj. kultury: poprzez presję kultury masowej; rynku narodowego: poprzez internacjonalizację gospodarki; terytorium/państwa: poprzez malejące znaczenie granic/suwerenności). Kształtujące się społeczeństwo wiedzy jest zbiorowością dysponującą rozwiniętymi środkami komunikowania, które umożliwiają gromadzenie, przetwa-

ranie i upowszechnianie informacji (tzw. infomasy). Technostruktura komunikowania w radykalny sposób zmieniła funkcjonowanie społeczeństwa przemysłowego. Nowy, globalno-sieciowy świat cechuje się chaosem, spontanicznością i zdecentralizowaniem. Prawa ekonomiczne wcześniej sformułowane zaczynają w nowej rzeczywistości odmiennie funkcjonować, więc by to podkreślić, używane są terminy „nowy ład” (*new deal*) lub „nowa ekonomia” (*new economy*).

Odchodzenie od hierarchicznych struktur, ich uelastycznianie i usamodzielnienie, wyszczuplenie organizacji, wirtualizacja wywołują zapotrzebowanie na nowoczesne technologie teleinformatyczne i podnoszenie kwalifikacji. Niewielkie centrum zarządzające steruje parametrycznie rozległymi i różnorodnymi strukturami. Prognozowane w literaturze postprzemysłowe społeczeństwo – z ogromnym, rosnącym technologicznym bezrobociem oraz, w ramach polaryzacji, pracującą wąską grupą specjalistów – można obserwować w polskiej rzeczywistości. Liczne restrukturyzacje przedsiębiorstw były dla wielu pracowników końcem stabilnego zatrudnienia. W elastycznym modelu zatrudnienia tylko mała grupka pracowników zatrudniona jest na dobrze płatnym etacie (ze względu na rzadkie kwalifikacje, niezbędne do utrzymania ciągłości funkcjonowania organizacji), a większość pracowników zatrudniona jest na okres zamknięty, na zlecenie, sezonowo itd.; pozostali są w zasadzie wykluczeni i bezrobotni.

3. Kwestie ontologiczno-epistemologiczne, zakresy znaczeniowe kompetencji i pojęć pokrewnych

Istotnym zagadnieniem jest wygenerowanie takich pojęć, by adekwatnie odzwierciedlały badany problem. Wpływ na to m.in. mają osiągnięty poziom rozwoju cywilizacyjnego, funkcjonujące wiedza i paradygmaty, wypracowane i stosowane instrumentarium, dociekliwość badającego, ale i złożoność obiektu badań.

W latach 80. ubiegłego wieku pojęcie kompetencji stało się popularne w świecie anglosaskim. W ujęciu tradycyjnym to „zakres uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy” [Chelpa 2003]. W USA upowszechniło się szerokie znaczenie kompetencji związane z tzw. wejściem, tj. cechami menedżera, który bardzo dobrze wykonuje swoją pracę (m.in. motyw, cechy osobiste, umiejętności, wyobrażenia o sobie, postrzeganie roli społecznej, zakres wiedzy [Boyatzis 1982]). W W. Brytanii kompetencje dotyczą tzw. wyjścia, tj. są związane z końcowymi wynikami i standardami (pracownik potrafi dobrze wykonać określone zadania/czynności i potrafi się wykazać posiadaniem konkretnych umiejętności [Carrington 1994]).

Kompetencje m.in. zdefiniowano jako: „zbiór zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej” [Lévy-Leboyer 1997]; w znaczeniu ogólnym: „zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach, za po-

mocą określonych środków”; w wersji rozwiniętej: „ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków” [Thierry, Sauret, Monod 1994]; „ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy” [Pocztowski 2003]; z dookreśleniem: kierownicze – „zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności przypisanych do danego stanowiska i wymagany w praktycznym działaniu” [Nogalski, Śniadecki 1998]; „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” [Filipowicz 2004]; „suma wiedzy i umiejętności oraz sposób zachowania, niezbędne do optymalnego realizowania określonych ról organizacyjnych” [Lendzion, Stankiewicz-Mróż 2005]; „sześciowymiarowy kontekst obejmujący wiedzę, umiejętności, uprawnienia, zbiór wzorców zachowań, motywację wewnętrzną (w tym motywację zawodową) oraz cechy charakterologiczne pracownika – ukazujący jego przygotowanie do wykonywania konkretnego zawodu lub zajmowania konkretnego stanowiska pracy” [Padzik 2003]; „wiedza (jako podstawa) na 3. poziomach: w rozumieniu potocznym (wiedza deklaracyjna: wiem, „co”), umiejętności (wiedza proceduralna: wiem, „jak”, i potrafię) oraz postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę)” [Kossowska, Sołtyńska 2002; Sidor-Rządkowska 2006].

Modyfikujący wpływ na rozumienie kompetencji wywierało m.in. unikanie terminu „kwalifikacje”. W związku z tym B. Nogalski i J. Śniadecki [1998] rozszerzyli definicję kompetencji: „stanowią one wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych (w praktyce) przez menedżera do rozwiązania problemu zawodowego”. Wiedza i umiejętności (weryfikowane osobistym doświadczeniem zawodowym) są jednak fundamentalnymi składnikami kwalifikacji [Chęłpa 2003]. Zbliżone przesunięcia komponentów można zauważyć u T. Oleksyna [2001], dla którego kompetencje to „zakres wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i zachowań oraz inne cechy psychofizyczne ważne w danej pracy, gotowość pracownika do działania w danych warunkach i zdolność przystosowania do zmian, a także formalne wyposażenie w możliwości działania i podejmowania decyzji związanych z pracą”. W definicji „Zmieściły się zarówno intrapersonalne własności kierownika, jak i zewnętrzne wobec niego, organizacyjnie przypisywane do [...] stanowiska, przysługujące mu »narzędzia« pracy. Jako jedność [...] zostały potraktowane własności subiektywne, tkwiące w człowieku, oraz cechy obiektywne środowiska organizacyjnego” [Chęłpa 2003].

Według G. Bartkowiak [2002] kompetencje menedżerskie „obejmują percepcję celów, postaw i motywów, jednostek, znajomość struktur społecznych (otoczenia technologicznego, społecznego, kultury organizacyjnej)”, C.S. Nosal uważa zaś, iż są „złożonymi dyspozycjami umysłowymi, manifestowanymi przez sprawności, przez co wymagają ciągłego ćwiczenia” [1994] lub „zbiorem predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie działań i ról organizacyj-

nych” [1997]. Ostatnia definicja pozwala na interpretację, że predyspozycje umysłowe i osobowościowe są składnikiem kwalifikacji, które z kolei pracodawca może formalnie określić (jako obowiązki i odpowiedzialność). Podobnie dwuzakresowe rozumienie kompetencji występuje u M. Armstronga [1996], dla którego są to „zachowania/umiejętności przejawiane przez człowieka (związane z osiąganiem przez niego pożądaných rezultatów) oraz standard behawioralny (postulowany zbiór zachowań), który pracownik musi ujawnić, chcąc skutecznie realizować zadania i związane z pracą funkcje (obszary kompetencji)”. Dyskusja wokół składowych kompetencji przede wszystkim skupiała się wokół włączenia motywacji [Bartkowiak 2000; Dąbek 2002; McClelland 1973; Mingotaud 1994; Poczowski 1998; Rakowska, Sitko-Lutek 2000] i osobowości w skład tego pojęcia. Pojęcie osobowości jest niejednoznaczne (obecnie funkcjonuje kilkaset jego definicji); dla pracodawcy (w zasadzie) istotne są te cechy osobowości pracownika, które przejawiają się w zachowaniu; jednym z celów kompetencyjnego systemu ocen jest korygowanie zachowań (problem: jak daleko/głęboko proces ten sięga). Wątpliwości podnoszone są też w związku z traktowaniem motywów działania jako komponentu kompetencji. Psychologowie wskazują, że skoro sami często nie uświadamiamy sobie motywów własnego postępowania, tym większy jest problem z poznaniem i ocenianiem motywów cudzego zachowania.

Pojęcie kwalifikacji [Simon 1982] rozumiane jest jako (*sensu stricto*) „specjalistyczne wykształcenie, zasób wiedzy, uzdolnień, doświadczenia i umiejętności potrzebnych do wykonywania danego zawodu/zajmowania określonego stanowiska” lub też (*sensu largo*) „własności indywidualne człowieka niezbędne do sprawnego wykonywania zespołu czynności typowych dla zawodu, specjalności lub doraźnie zajmowanego stanowiska/możliwości wykonywania pokrewnych zawodów” [Pszczółowski 1978; Pasieczny 1982; Szaban 2000; Listwan 2005; Padzik 2002; *Słownik...* 1991]. Nadto wielu autorów pojęcia „kwalifikacje” i „kompetencje” używa zamiennie, traktując je jako synonimy [Janowska 2002; Kopertyńska 2000; Kraśniak, Roszyk-Kowalska 2002; Lipka 2000; Robbins 1998; Rybak 1998b; Sajkiewicz 1999; *Słownik...* 2007; Witkowski 1995]. Używane modele kwalifikacji uwzględniają trzy komponenty: cechy psychologiczne, wiedzę i umiejętności [Jamroga 1989; Kostera, Kownacki 1995; Koziński 2001; Listwan 1986; Mikuła, Potocki 1998; Russell 1994].

Ze względu na niejednoznaczne rozumienie kompetencji oraz potrzebę zachowania ciągłości metodologicznej [Dolny, Meller, Wiśniewski 1990; Schultz, Schultz 2002] – zredefiniowano termin kwalifikacji (z dookreśleniem: kierowniczych) jako: „system intrapersonalnych właściwości kierownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się objawiać umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi” [Chełpa 2000; Chełpa 2003; Bartkowiak, Januszek 1999]. Wiedza i cechy psychologiczne są własnościami pierwotnymi wobec umiejętności.

Inne uporządkowanie relacji między tymi pojęciami przedstawił Orczyk [2009]. Zawężając nieco ich znaczenie, wskazał – w kontekście koncepcji kapitału ludzkie-

go – że kwalifikacje (indywidualny układ wiadomości, umiejętności i postaw; określają znajomość i przestrzeganie procedur oraz standardów) wynikają z nakładów, a kompetencje (wynikają z kwalifikacji i stanowią o ich wykorzystaniu; to umiejętności oraz takie cechy, jak osobowość, motywacja, odpowiedzialność itd.) są odzwierciedleniem ich wykorzystania (decydują o osiągnięciu celów).

Przy eksploracji zagadnień związanych z kwalifikacjami/kompetencjami używane były i inne terminy, m.in. „umiejętności”, „zdolności”, „uzdolnienia”, „potencjał”. Pojęcie „umiejętności” było często używane w latach 80. i 90. XX w. [Argyle 1967/1991; Hannaway, Hunt 1994; Rackham 1971; Whetten, Cameron 1984]. Bywa ono traktowane jako nadrzędne, szersze niż kwalifikacje/kompetencje [Prien 1981; Bartkowiak, Januszek 1999; Hannaway, Hunt 1994], tożsame [Gick, Tarczyńska 1999; Kotter 1990] lub podrzędne, węższe [Boyatzis 1982], a zdarza się też, że autorzy nie definiują go (czytelnik sam może dokonać rekonstrukcji na podstawie kontekstu [Bartkowiak, Januszek 1999; Hannaway, Hunt 1994]. Umiejętności (z dookreśleniem: menedżerskie) m.in. zostały zdefiniowane jako: „zdolności do demonstrowania systemu lub sekwencji zachowań będących funkcją realizowanego celu” [Boyatzis 1982; Argyle 1967], „obejmujące wzorzec sekwencji zachowań przejawianych w kierunku osiągnięcia zamierzonego wyniku” [Whetten, Cameron 1984]. Systematyzacje wyróżniają umiejętności techniczne, interpersonalne, koncepcyjne i polityczne.

Pojęcie „zdolności” jest złożone i kilkuzakresowe. Bywa rozumiane jako pewna sprawność do wykonywania określonych czynności przy niezbędnych warunkach zewnętrznych lub pewna możliwość, dzięki której człowiek poprzez uczenie się i ćwiczenie zdobywa wiadomości i sprawności [Bartkowiak, Januszek 1999], ewentualnie: fakt posiadania umiejętności, cech, lub innych jakości potrzebnych do wykonania czegoś [Longman 1989]. Uzdolnienie(-a) niekiedy rozumiane jest (są) zamienianie ze zdolnościami lub traktowane jako cecha podrzędna, słabiej wyrażona. Potencjał jest traktowany jako zasób możliwości, mocy, zdolności [Słownik 1992].

4. Badanie kompetencji/kwalifikacji menedżerów

Obiektem większości opublikowanych badań byli menedżerowie funkcjonujący w strukturach hierarchicznych. M. Dąbek [2002] zbadał przekonania 146 menedżerów na temat ich kompetencji. Jako silne strony wskazywali zdolność do intensywnej pracy, realizm w działaniu, konsekwencję w postępowaniu, zrównoważenie emocjonalne, skłonność do uczenia się i zdolności do planowania. Za mało przydatne uznali umiejętność zarządzania własnym czasem pracy, wdrażanie zmian, zdolność do rozwiązywania konfliktów, przedsiębiorczość, umiejętność mobilizowania pracowników. Niedoceniając przedsiębiorczości i niechęć do wprowadzania zmian pośrednio falsyfikują chęć do uczenia się i wskazuje na zachowawcze podejście do strategii przedsiębiorstwa.

Chcąc zidentyfikować kierunki i dynamikę zmian kwalifikacji/kompetencji menedżerów, w latach 1994-1997 S. Chełpa [2003] zbadał 455 kierowników z sześciu przedsiębiorstw przemysłowych z Dolnego Śląska. Większość menedżerów była kadrą „zasiedziałą”, o dużym stażu ogólnozawodowym i kierowniczym. Zdiagnozowano wyraźny wzrost nasilenia składników kwalifikacji łączących się z orientacją na pracę (coraz ważniejsze były zadania realizowane na zajmowanym stanowisku oraz cele organizacyjne) przy niechęci do modernizowania rzeczywistości organizacyjnej. Systematycznie malała troska o zaspokojenie potrzeb podległych pracowników, rósł dystans wobec społecznych problemów – przy zwiększonej dbałości o własne potrzeby i interesy. Postawa „najemnika” skorelowana była z budowaniem relacji z podwładnymi opartymi na ocenie sprawności zadaniowej, by ewentualne powiązania emocjonalne nie przeszkodziły w realizacji odgórnych przeobrażeń. Menedżerowie próbowali się odnaleźć w zmienionej rzeczywistości, m.in. zawiązując autoprezentację. Restrukturyzujące się przedsiębiorstwa potrzebują charyzmatycznych liderów cechujących się przedsiębiorczością, aktywnie i twórczo poszukujących nowych rozwiązań, pozyskujących zwolenników pośród podwładnych. Jednak kierownicy swojej roli tak nie postrzegali; zachowywali rezerwę, prezentując uniwersalne, łatwo transferowalne kwalifikacje. Dalsza ewolucja kwalifikacji menedżerów prawdopodobnie wzbogaci się o przedsiębiorczość, instrumentalizację relacji ze współpracownikami, budowanie dystansu emocjonalnego wobec podwładnych, rosnącą profesjonalizację i dystans wobec miejsca pracy.

G. Bartkowiak [2003] przebadła 172 menedżerów (połowa to członkowie zarządów), którzy uznali za swoje silne strony odpowiedzialność, elastyczność myślenia, chęć ciągłego podnoszenia kwalifikacji (a), bezpośredniość w kontaktach międzyludzkich, umiejętność rozwiązywania konfliktów (b), a za słabe – brak zaangażowania w pracę, skłonność do unikania ryzyka, umiejętność negocjowania (*sic!* – zob.: b), ograniczoną niezależność w działaniach, niską ciekawość poznawczą (*sic!* – zob.: a), niską umiejętność dostosowywania się do zmian oraz słabą umiejętność przewidywania.

A. Rakowska [2007; 2008] przebadła 1066 menedżerów z bardzo zróżnicowanych pod względem branży oraz struktury organizacyjnej przedsiębiorstw w województwach mazowieckim i lubelskim. Stwierdziła, że istnieje luka kompetencji organizacyjnych związanych z ustawicznym uczeniem się, efektywnym zarządzaniem zmianami, innowacyjnym funkcjonowaniem, proefektywnościową kulturą organizacyjną, budowaniem zaufania czy dzieleniem się informacjami. Menedżerowie deklarowali dużą pewność siebie, chęć uczenia się, odporność na stres, elastyczność w myśleniu, otwartość na innych. Zdiagnozowane kompetencje wskazują na funkcjonowanie sylwetki menedżera – specjalisty związanego z zarządzaniem operacyjnym (wysoki poziom kompetencji operacyjnych, a niski – strategicznych), ceniącego kompetencje pracowników, dbającego o poprawne relacje z partnerami biznesowymi. Ich słabszymi stronami był brak przedsiębiorczości, zaangażowania w poszukiwanie nowych pomysłów, niedocenywanie zachodzących zmian, niechęć do ryzyka

i niska odporność na stres. Dominowało zwyczajowe podejście do doskonalenia charakterystyczne dla organizacji tradycyjnego typu. Stosunkowo największym zainteresowaniem ze strony menedżerów cieszyła się wiedza specjalistyczna oraz z zakresu organizacji i zarządzania.

Do badania kompetencji w organizacjach o wirtualno-sieciowej strukturze [Antczak, Kołodziejczyk 2010] wybrano trzy małe przedsiębiorstwa informatyczno-usługowe. Badanie kompetencji menedżera pozwoliło na zdiagnozowanie, że jest on zorientowany zadaniowo i zachowuje wzmoczoną kontrolę nad emocjami (ich ujawnianiem). Stara się utrzymywać dystans wobec współpracowników (schładzanie relacji), co m.in. pozwala mu na unikanie konfliktów wewnętrznych przy podejmowaniu trudnych decyzji. Jest otwarty na rzeczywistość organizacyjną i zmiany w otoczeniu, przejawia gotowość do ryzyka i podejmowania odpowiedzialności za jego skutki. Dbą o proces komunikowania wewnątrz organizacji i z otoczeniem. Dąży do zapewnienia sobie swobody decyzyjnej. Funkcjonując na styku: zespół/zespoły wirtualno-sieciowy/wirtualno-sieciowe a pozostałe struktury przedsiębiorstwa, ma dobre kontakty interpersonalne i jest dla członków zespołu autorytetem emocjonalnym. Jego kompetencje i zachowania wskazują na skupienie się wokół ról integratora – koordynatora.

5. Podsumowanie

Można zidentyfikować następujące grupy problemów związanych z procesem badawczym: 1) po stronie badacza: w związku z jego wykształceniem, dociekliwością, opanowanym warsztatem badawczym itd.; 2) epistemologiczno-ontologiczne oraz oprzyrządowania związane z osiągniętym poziomem rozwoju cywilizacyjnego: czy i na ile język dysponuje pojęciami adekwatnymi do odzwierciedlenia struktury problemu, co jest m.in. związane z zaistnieniem pewnych społecznych sytuacji oraz ze zgromadzoną wiedzą o nich; współczesne oprzyrządowanie informatyczno-komunikacyjne daje jakościowo nowe możliwości gromadzenia i przetwarzania danych w dużych ilościach; 3) po stronie badanego obiektu: na ile można dotrzeć, zbadać i zebrać wiarygodne o nim informacje. Różnorodne rozumienie podstawowych pojęć (zwłaszcza kompetencji/kwalifikacji [Sajkiewicz 2008]) generuje szereg trudności na obszarach trzech wskazanych grup problemów. Mimo niejednoznaczności terminologicznych i licznych trudności związanych z pomiarem kompetencji/kwalifikacji firmy doradcze sprzedają usługi związane, czy to z kształtowaniem portfolio kompetencji menedżera, czy też ze strategicznym zarządzaniem kompetencjami [www.haygruop.com].

Autorzy z wielu ośrodków badawczych, o różnorodnym wykształceniu, stosujący różne założenia metodologiczne, odmienne metodyki oraz zestawy narzędzi otrzymali wyniki **kalejdoskopowo** obrazujące w różnych punktach chronologiczno-przestrzennych (tu: zarówno ze względu na lokalizację terytorialną, jak i przestrzeń organizacyjną) przebieg procesu kształtowania się kompetencji/kwalifikacji mene-

dżera przełomu XX i XXI w. funkcjonującego w organizacjach w Polsce. Ponieważ wyniki badań mają przede wszystkim charakter jakościowy, a dane pozyskano przy zastosowaniu odmiennych narzędzi, ich interpretacja i wnioskowanie są jakościowe. Wstępna analiza porównawcza z wcześniejszymi wynikami badań oraz danymi zawartymi w literaturze nie pozwoliła na stwierdzenie jakościowych różnic pomiędzy kompetencjami/kwalifikacjami menedżera funkcjonującego w strukturach tradycyjnych (hierarchicznych) oraz wirtualno-sieciowych; zdiagnozowane różnice mają charakter ilościowy. Wskazane są dalsze badania nad tymi zagadnieniami.

Literatura

- Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Antczak Z., Kołodziejczyk A., *Grupowa inteligencja emocjonalna zespołów wirtualno-sieciowych (raport z badań sondażowych)*, [w:] M. Hojce, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 94, UE, Wrocław 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, PSB, Kraków 1996.
- Bartkowiak G., *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. V, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2000.
- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, AE, Poznań 2002.
- Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, AE, Poznań 1999.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Chełpa S., *Badanie kwalifikacji kadr kierowniczych – zagadnienia metodologiczne*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, AE, Wrocław 2003.
- Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2002.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWN, Warszawa 1999.
- Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Kopia, Warszawa 1994.
- Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa 2001.
- Janowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Jamroga J., *Kierunki ewolucji kwalifikacji dyrektorów*, „Organizacja i Kierowanie” 1989, nr 3-4.
- Katz D., Kahn R.L., *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Kopertyńska M.W., *System plac przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
- Koziński J., *Pojęcie i procedura realizacji funkcji personalnej*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2001.
- Kraśniak J., Roszyk-Kowalska G., *Wymogi kwalifikacyjne kadry kierowniczej w warunkach zmian*, [w:] J. Skalik, G. Bełz (red.), *Management forum 2020*, AE, Wrocław 2002.
- Lachowicz Z., *Trening potencjału kierowniczego*, AE, Wrocław 1995.

- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, PSB, Kraków 2000.
- Listwan T., *Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych*, AE, Wrocław 1986.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, OW PW, Warszawa 2000.
- Mikula B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, AE, Kraków 1998.
- Mingotaud F., *Sprawni kierownik. Techniki osiągania sukcesów*, Poltext, Warszawa 1994.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OW OPO, Bydgoszcz 1998.
- Nosal C.S., *Umysł menedżera*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1994.
- Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, PSB, Kraków 1997.
- Olszewski J., *Postęp techniczny a kwalifikacje i motywacje pracowników*, „Humanizacja Pracy” 1994, nr 5.
- Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4.
- Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Pocztowski A., *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Wizerunek menedżera I dekady XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007.
- Rakowska A., *Samooceńca kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Rybak M., *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, OW SGH, Warszawa 1998a.
- Rybak M., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, OW SGH, Warszawa 1998b.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999.
- Sajkiewicz A., *Kompetencje do pracy z ludźmi*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Sarapata A., Doktor K., *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
- Słownik pojęć HRM*, www.hrk.pl, 2007.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Szaban J., *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, WSPiZ, Warszawa 2000.
- Szałkowski A., *Kształcenie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Thierry D., Sauret C., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

Tomaszewski T., *O porównywalności zawodów*, [w:] T. Sarapata (red.), *Socjologia zawodów*, KiW, Warszawa 1965.

Witkowski S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1995.

www.haygruop.com.

MANAGER AT THE TURN OF THE TWENTIETH AND TWENTY-FIRST CENTURY WORKING IN POLAND (IN THE LIGHT OF RESEARCH)

Summary: After outlining the transformations in the environment and the organization itself and the consideration of the semantic range of terms of qualifications, competence and skills, and giving figures for research on the competence of managers at the turn of the twentieth and twenty-first century in organizations functioning in Poland, the author made a qualitative summary of the considerations.