

Halina Czubasiewicz, Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

ROZWÓJ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH. PRAKTYKA POMORSKICH FIRM

Streszczenie: Rozwój kompetencji menedżerskich jest traktowany jako zbiór cech warunkujących sukces na stanowisku menedżera w perspektywie dynamicznej. Podejście bazujące na kompetencji wymaga, aby przedsiębiorstwa były bardziej zaangażowane w kreowanie programów rozwojowych. Programy rozwojowe sprzyjają wypełnieniu luki kompetencyjnej w zakresie wiedzy, umiejętności i zachowań menedżera.

Słowa kluczowe: rozwój kompetencji, system rozwoju, kadra menedżerska, kompetencje menedżerskie, ewolucja kompetencji.

1. Wstęp

Kompetencje menedżerskie są częstym obszarem zainteresowań tak w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Jednocześnie wydaje się, że jest to kategoria niejednoznaczna, czego częstym przykładem jest różne jej definiowanie na potrzeby badań zatrudnionej kadry czy też na potrzeby programów rozwoju kompetencji menedżerskich. Dodatkową trudność związaną z tą kategorią powoduje jej niewątpliwie dynamiczny charakter. Kompetencje menedżerskie na początku XIX wieku i oczekiwania wobec współczesnych menedżerów są zdecydowanie różne. Ważna staje się odpowiedź na pytanie, jak kształtowały się poglądy na kompetencje menedżerskie oraz jakie czynniki mają wpływ na ich kształtowanie.

2. Ewolucja kompetencji menedżerskich

Wydawać by się mogło, że oczekiwania organizacji wobec kierownika czy wobec pracownika niepełniącego funkcji kierownika dadzą się sprowadzić do zbudowania katalogu wymagań różnych (o ile rzeczywiście różnych) dla różnych szczebli zarządzania, ewentualnie zróżnicowanych ze względu na parametry charakterystyczne dla danej organizacji. Byłoby to jednak zbyt proste uproszczenie problemu. Oczekiwania wobec pracownika w organizacjach gospodarczych mają wymiar historyczny. Możemy obserwować zmiany oczekiwań wobec pracowników, a w szczególności wobec kadry kierowniczej, nawet dość radykalne, już na przestrzeni życia zawodowego po-

szczególnych jednostek. Ale przecież nie sam upływ czasu te zmiany wywołuje. A zatem czy są one pochodną zmian technologii i techniki pracy? Z pewnością w jakimś stopniu też, ale również i ta zależność nie wyjaśnia do końca tak dużego dynamizmu zmiany w oczekiwaniach wobec pracownika. Co mogłoby pomóc w wyjaśnieniu tego tak istotnego problemu? W okresie niewiele dłuższym niż sto lat oczekiwania wobec człowieka, a więc i wzorce, do których odnoszone są zaobserwowane zachowania, ulegały kilka razy gruntownym przeobrażeniom. Proces zmiany oczekiwań wobec pracownika – wykonawcy zadań w organizacji czy pracownika – kierownika, nabiera coraz większej dynamiki. To już nie są zmiany adresowane do następnego pokolenia. W trakcie życia zawodowego jednego pokolenia obserwujemy zmiany wymagań, zmiany wzorców oczekiwań często bardzo różnych od poprzednich. Co jest motorem tych zmian? Na ile musimy je uwzględniać, projektując rozwiązania w sferze ZZL, a w szczególności projektując proces doboru kadry (profil oczekiwanych kompetencji) czy proces rozwoju?

Powstaje problem, jak odczytać przyczyny zmian w oczekiwaniach w stosunku do pracownika, a szczególnie względem kierownika w organizacji? Znając mechanizm zmiany tych oczekiwań, łatwiej i bardziej prawdziwie potrafimy poruszać się w tym ważnym, ale bardzo złożonym obszarze. W analizie tego problemu możemy wykorzystać koncepcję A. Tofflera. Wyodrębnił on w dziejach cywilizacji trzy ery¹ [Toffler 1986, s. 27]. Zrozumienie ewolucji zmiany oczekiwań wobec pracownika w organizacji wymaga uwzględnienia zmian w kilku innych kategoriach, które współistnieją z uświadomioną lub częściowo uświadomioną **koncepcją oczekiwań wobec pracownika**.² Wspomniane modele organizacji zbudowano dla celów projektowa-

¹ Trzy ery w dziejach cywilizacji według A. Tofflera to: era rolnicza, trwająca do ok. 1750 r., era przemysłowa, zapoczątkowana w końcu XIX wieku, związana z rewolucją przemysłową, i era informacyjna, globalna, era wiedzy, trwająca od około 70.-80. lat, zapoczątkowana rozwiązaniami, dzięki którym problemy zaczęły mieć wymiar ponadnarodowy i ich rozwiązywanie wymaga ponadnarodowego kapitału, organizacji, informacji.

² Katalog kategorii, według których dokonujemy analizy oczekiwań wobec pracownika, zależy od przyjęcia koncepcji elementów organizacji. W literaturze przedmiotu wielu autorów do własnych celów badawczych definiuje zestaw elementów organizacji, za pomocą których opisuje zjawiska poddawane analizie. Temu służy model systemu organizacyjnego sformułowany przez H. J. Leavitta, który wyróżnia cztery czynniki we wzajemnych interakcjach. Są to: cele i zadania, ludzie, struktura organizacyjna, środki materialne i techniczne [Leavitt 1965, s. 160]. Inna koncepcja uwzględniania kategorii w analizie organizacji wynika z modelu sformułowanego przez M. Bielskiego. Wyróżnił on podsystem celów i wartości, podsystem psychospołeczny, podsystem struktury, podsystem techniczny, podsystem zarządzania [Bielski 1992, s. 86]. Model 7 „s” Mc Kinseya przedstawia model organizacji jako siedem wzajemnie powiązanych czynników, z których trzy stanowią twarde elementy organizacji, takie jak struktura (*structure*), strategia (*strategy*), sformalizowane systemy i procedury działania (*systems*), a cztery – miękkie elementy: załoga, ludzie (*staff*), styl kierowania (*style of management*), umiejętności i talenty osób zajmujących najwyższe szczeble zarządzania (*skills*), oraz wartości wpażane członkom przez organizację: kultura organizacyjna (*shared values*) [Peters, Waterman 2000, s. 41]. Bardzo ciekawa jest też koncepcja zaprezentowana w pracy G. Morgana, według F.E. Kasta i J.E. Rozenzweiga, prezentująca spójny system organizacji złożony z pięciu podsystemów: strategii, technologii, struktury,

nia organizacji lub do celów związanych z rozstrzygnięciem problemów związanych z zarządzaniem. Aby wykorzystać je do uświadomienia zmian w sferze oczekiwań wobec kierownika i pracownika wykonawczego, należy te modele wzbogacić o dodatkowe elementy.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o to, co wyznacza oczekiwania wobec pracownika w organizacji, za punkt wyjścia można uznać koncepcję B. Wawrzyniaka [Wawrzyniak 1989, s. 18] uzupełnioną o dodatkowe elementy. Wydaje się, że najbardziej spójne z oczekiwaniami wobec pracownika w organizacji są takie elementy modelu zarządzania, jak (por. [Czubasiewicz 2005, s. 45]):

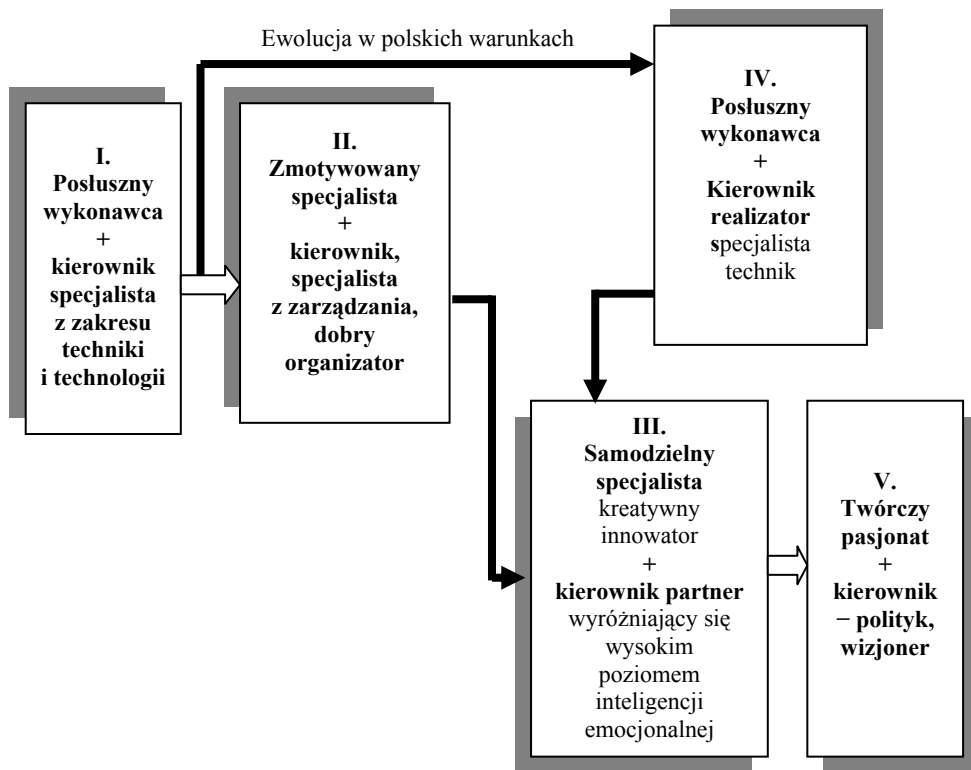
- **Rozpoznana i uświadomiona wizja otoczenia firmy**, czyli środowisko, warunki czasowo-przestrzenne funkcjonowania organizacji, całokształt zjawisk, procesów, instytucje kształtujące możliwości, zakres i formy działania firmy w otoczeniu, a także warunki rozwoju.
- **Kluczowe czynniki sukcesu firmy**, tj. sposób, w jaki organizacja definiuje swój sukces, a także miary tego sukcesu w poszczególnych obszarach funkcjonowania firmy.
- **Strategia firmy**, tj. odpowiadająca na pytanie, jak działać z sukcesem w tym otoczeniu, procedura osiągania zdefiniowanego sukcesu firmy. Strategia obejmuje określenie celów i zadań w długim okresie funkcjonowania firmy. Umożliwia zmniejszenie ryzyka związanego z istnieniem zagrożeń i zwiększa wykorzystanie szans i możliwości.
- **Budowanie relacji wewnątrz organizacji** (struktura organizacyjna, zakres samodzielności pracowników, system zarządzania, styl kierowania), czyli powiązania wewnątrzorganizacyjne poszczególnych komórek, określenie roli każdego stanowiska pracy poprzez ustalenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności, zakresu współpracy. Ważne jest również określenie zakresu samodzielności działania jako skutku zakresu swobody działania wyznaczonego przez styl zarządzania oraz zestaw narzędzi i metod wykorzystywanych przez kierowników w relacjach z podwładnymi.
- **Kultura organizacyjna firmy** traktowana jako stymulator zachowań członków organizacji. Jest zestawem wykształconych w firmie wartości i norm dotyczących postaw i zachowań pracowników.

podsystemu ludzko-kulturowego i podsystemu zarządzania, które to podsystemy za pośrednictwem podsystemu zarządzania kontaktują się z otoczeniem, przez elementy na wejściu do systemu organizacji (zasilenia, nakłady w postaci energii, zasobów ludzkich, finansowych, informacyjnych i materiałowych) i poprzez elementy na wyjściu z systemu organizacji – wyniki organizacji [Morgan 1997, s. 51]. Im bliżej obecnych czasów powstawał model organizacji, tym bardziej akcentowane w nim były cechy dynamiczne, takie jak zmiana otoczenia powodująca zmiany w organizacji. Modelem organizacji, który akcentuje zmiany w organizacji dokonujące się pod wpływem zmian w otoczeniu, był model B. Wawrzyniaka [Wawrzyniak 1989, s. 18], który koncentrował się na otoczeniu, strategii organizacji i roli kierownika w zarządzaniu organizacją. Wszystkie wymienione elementy miały charakter dynamiczny, zmienny w czasie i były zależne od siebie.

Oddziaływanie na siebie tych czynników decyduje o oczekiwaniach wobec szefa wyrażane między innymi poprzez profil oczekiwań i kryteria selekcji w procesie doboru, kryteria decydujące o karierach i kryteriach oceny menedżera. Określają one również oczekiwana w zakresie potencjału pracowników niebędących menedżerami.

Wpływ wymienionych kategorii rozpatrywanych we wzajemnych interakcjach pozwala wyróżnić modele oczekiwań wobec pracowników, które w kolejnych okresach stanowiły podstawę zarządzania organizacjami.

Rozpatrując zestawy wymienionych cech, możemy wyróżnić kolejne modele oczekiwań wobec człowieka w organizacji (zob. rys. 1).



Rys. 1. Ewolucja oczekiwań wobec kierownika i pracownika nierealizującego funkcji kierowniczej w organizacji

Źródło: [Czubasiewicz 2005, s. 46].

Z analizy przedstawionego na rys. 1 schematu wynika zmienność oczekiwań wobec menedżera i współpracujących z nim pracowników, a także jeszcze jedna ważna konsekwencja: wymagania wobec szefa i jego podwładnych powinny być kompatybilne. Tylko przy takim układzie możliwy jest rozwój pracowników, rozpo-

znanie i wykorzystanie ich kompetencji w pracy. Oczekiwania wobec tych dwóch ról w organizacji oddają określenia charakteryzujące podstawowe oczekiwania wobec nich zawarte na rys. 1.

Jak wspomniano, rolę menedżera określają konfiguracja czynników związanych ze strategią firmy, środowisko działania organizacji, to, jak firma definiuje swój sukces, system organizacji i zarządzania firmą, a także jej kultura organizacyjna. Z tej grupy uwarunkowań kształtujących oczekiwania wobec menedżera najważniejsza jest realizowana strategia organizacji. Ona ma moc zmiany wszystkich pozostałych.

3. Kształtowanie oczekiwań wobec menedżerów przez strategiczne zamierzenia firmy

W gospodarce globalnej firma musi być nastawiona na odczytywanie zmian w otoczeniu i reagowanie na nie. Problem ten został omówiony przez A. Rakowską [Rakowska 2007, s. 14-15]. Główny nacisk został przez nią położony na takie czynniki, jak: dokonujący się postęp naukowo-techniczny (w tym rewolucja informatyczna), konkurencja międzynarodowa, polityka ekonomiczna państwa. Sprowadzając te czynniki do poziomu zarządzania organizacją, możemy wyodrębnić podstawowy zbiór charakteryzujący współczesne realia działania organizacji. Są to:

- powszechność dostępności do wiedzy i informacji, co przekłada się na znaczny wzrost poziomu kwalifikacji ludzi i ich zdolności do uczenia się i samodzielnego działania, a także podejmowania decyzji,
- duża zmienność rynkowych i technicznych realiów działania organizacji, co znacznie zwiększa potrzebę konstruowania elastycznych systemów działania organizacji, zwłaszcza w obszarze zarządzania, a szczególnie w wykorzystywaniu jej potencjału intelektualnego,
- coraz krótszy cykl życia wyrobów, usług i systemów, co wyznacza wzrastające tempo poszukiwania nowych rozwiązań lub osiągnięcia stopnia rozwoju już osiągniętego przez konkurentów,
- globalizacja procesów społecznych, kulturowych i gospodarczych, co daje efekt wpływu na działanie organizacji wielu dotychczas bardzo odległych czynników oraz zwiększa probabilizm projekcji strategicznych.

Realia te przyczyniły się do poszukiwania czynników warunkujących sukces organizacji w określonych kompetencjach zatrudnionej kadry zarówno kierowniczej, jak i pozostałych pracowników. Prezentowany na rys. 1 schemat pokazuje ewolucję roli kierownika w organizacji. Modele – zarówno III, jak i V – zdecydowanie różnią się od wcześniejszych. Konsekwencją zmiany warunków, a głównie otoczenia, i adekwatnie do niego strategii organizacji jest to, że rola kierownika koncentruje się na przyszłości, zakładając, że pracownik ma potencjał pozwalający samodzielnie rozwiązywać problemy. Kompetencje kierownika powinny być nastawione na kreowanie przyszłości organizacji, rozwiązywanie problemów strategicznych, wśród których dominujące znaczenie ma przygotowywanie organizacji do nowych wy-

zwań. Ważne jest też przewartościowanie stosunku kierownik–pracownik niepełniący kierowniczej funkcji. Ta sfera wymaga rozwoju kompetencji interpersonalnych nastawionych na komunikowanie się z pracownikami, negocjowanie, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, budowanie zespołu, kontakt z klientem. Istnieje w teorii wiele modeli cech menedżerskich, które zdaniem ich autorów pasują do realiów przedsiębiorstw XXI wieku. Wspólne cechy, często prezentowane w większości z nich, sprowadzają kompetencje menedżerskie do:

- **Kompetencji związanych z procesem komunikacji**, w tym szczególnie zwraca się uwagę na styl komunikowania się i jakość procesu werbalizacji.
- **Wywierania wpływu**, a w ramach tej kompetencji szczególne znaczenie ma umiejętność podejmowania decyzji, posiadanie silnej motywacji do osiągnięć i dość duża tolerancja ryzyka.
- **Umiejętności analityczno-koncepcyjnych**, co koresponduje z rolą kierownika określoną jako rola polityka, wizjonera. W ramach tej kompetencji szczególnie należy się koncentrować na zdolnościach do przewidywania przyszłych możliwości oraz kreatywności i innowacyjności.
- **Zrównoważenia**, a głównie dzielenia się przywództwem – brak nastawień rywalizacyjnych w zespole, działania zgodnego z głoszonymi wartościami – zachowaniem etycznym i uczciwym, cechami wynikającymi z uwarunkowań osobowych: odwaga, empatia, pozytywna, ale i realna samoocena i panowanie nad własnymi emocjami.
- **Umiejętności organizacyjnych**: pozytywny stosunek do zmian, budowanie zespołów i partnerstwa, właściwy styl rozwiązywania konfliktów, umiejętności negocjacyjne.

Warto przeanalizować, na ile te cechy są respektowane w modelach kompetencji menedżerskich budowanych na potrzeby zarządzania zasobami ludzkimi w firmach.

4. Kształtowanie kompetencji menedżerskich w praktykach pomorskich firm

Ciekawe zestawienie opracowano na podstawie badań prowadzonych przez HRM Partners. Zestawienie oparto na próbie 80 firm działających w różnych branżach, które w sposób systemowy oceniają i rozwijają kompetencje swoich menedżerów. Wynika z nich, że niezależnie od obszaru działania firmy za efektywnych menedżerów uznawane są osoby, które mają jasno wyznaczone cele i je wytrwale realizują, angażując podległy zespół dzięki umiejętności sprawnego delegowania zadań, rozwiniętym umiejętnościom interpersonalnym oraz charyzmie. Jednocześnie dzięki umiejętności myślenia biznesowego stają się partnerami współtworzącymi strategię działania podległego obszaru lub/i całej firmy. Cechy najczęściej łączone z kompetencjami menedżerskimi to w kolejności:

- orientacja na rezultat,
- komunikacja,
- orientacja biznesowa – myślenie strategiczne,
- planowanie, rozliczanie efektów,
- przywództwo,
- praca w zespole, współpraca,
- podejmowanie decyzji,
- orientacja na klienta,
- umiejętności interpersonalne, budowanie relacji,
- rozwój pracowników,
- zarządzanie zmianą,
- umiejętności analityczne,
- kreatywność, innowacyjność,
- zarządzanie zespołem,
- wywieranie wpływu.

Jak widać, panuje duża zgodność poglądów budowanych w teorii i działań w praktyce. Wydaje się, że przyczyną tej zgodności jest korzystanie przez firmy z usług specjalistycznych organizacji konsultingowych, które śledzą zmiany formułowane w teorii.

Tabela 1. Kompetencje kierownika we współczesnej organizacji

Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje menedżerskie
<ul style="list-style-type: none"> – Autoprezentacja – Budowanie relacji z innymi – Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem – Identyfikacja z firmą – Komunikacja pisemna – Komunikatywność – Kultura osobista – Negocjowanie – Obsługa klienta – Obycie międzykulturowe – Orientacja na klienta – Otwartość na innych – Procedury – ich znajomość i stosowanie – Proces sprzedaży – Prowadzenie prezentacji – Relacje z klientami – Relacje z przełożonymi – Współpraca w zespole – Współpraca wewnątrz firmowa – Wywieranie wpływu 	<ul style="list-style-type: none"> – dążenie do rezultatów – elastyczność myślenia – gotowość do uczenia się – kreatywność – myślenie analityczne – organizacja pracy własnej – otwartość na zmiany – podejmowanie decyzji – radzenie sobie z niejednoznacznością – radzenie sobie ze stresem – rozwiązywanie problemów – rozwój zawodowy – samodzielność – sumienność – zarządzanie czasem 	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie sprawnej organizacji – budowanie zespołów – <i>coaching</i> – delegowanie zadań – kierowanie – kontrola menedżerska – motywowanie pracowników – myślenie strategiczne – ocena i rozwój podwładnych – odwaga kierownicza – organizowanie – planowanie – przywództwo – rozwiązywanie konfliktów – zarządzanie informacjami – zarządzanie nowością – zarządzanie procesami – zarządzanie projektami – zarządzanie przez cele – zarządzanie zmianą

Źródło: materiały firmy.

Jedna z firm konsultingowych, oferując swoje wsparcie w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi, proponuje wyodrębnienie wśród kompetencji menedżerskich kompetencji społecznych związanych ze stosunkiem do człowieka, kompetencji osobistych wyznaczanych cechami osobowymi i kompetencji menedżerskich polegających na sposobie realizacji roli kierowniczej. Tę koncepcję prezentuje tab. 1.

Zestawienie cech w trzech grupach nie budzi zastrzeżeń, ale sposób wykorzystania w praktyce modelu z tak wieloma cechami może takie zastrzeżenia budzić. Wybór zestawu cech z tej propozycji może być przedsięwzięciem ryzykownym. Problemem jest metoda dopasowywania cech, które byłyby podstawą zarządzania kompetencjami w danej organizacji.

W celu prezentacji problemu kompetencji menedżerskich wybrano dwie firmy z województwa pomorskiego, w których zarządzanie kompetencjami, w tym rozwój kompetencji menedżerskich, są na wysokim poziomie sprawności. Pierwsza z firm jest organizacją o ogólnopolskim zasięgu działania, dynamicznie się rozwija zarówno w sferze techniki i technologii, możliwości produkcyjnych, jak i w sferze zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Druga z firm jest firmą z udziałem kapitału zagranicznego, co wpływa na rozwiązania przyjmowane przez organizację. Są to często rozwiązania z kraju pochodzenia kapitału. Kompetencje menedżerskie każdej z firm zaprezentowano w tab. 2. W pierwszym modelu kompetencje menedżerskie stanowią umiejętności, w modelu II kompetencje są przemieszane. Prezentowane są cechy osobowości, realizowane funkcje i umiejętności. W każdej z firm dużą wagę przykładają się do zarządzania kompetencjami menedżerskimi. Różnice polegają na wykorzystywaniu modelu kompetencji menedżerskich.

W pierwszej firmie wybrany model kompetencji był wykorzystywany podczas doboru pracowników na stanowiska kierownicze, w procesie planowania karier

Tabela 2. Kompetencje menedżerskie w wybranych firmach

Firma I	Firma II
1. Myślenie strategiczne	1. Spójność wewnętrzna
2. Podejmowanie decyzji	2. Decyzyjność
3. Rozwiązywanie problemów	3. Orientacja na klienta wewnętrznego
4. Radzenie sobie ze stresem	4. Przywództwo w zespole
5. Zarządzanie czasem	5. Zarządzanie zmianą
6. Komunikatywność	6. Orientacja na osiągnięcia
7. Negocjowanie	7. Wspieranie rozwoju pracowników
8. Ocena i rozwój podwładnych	8. Elastyczność
	9. Praca zespołowa
	10. Myślenie strategiczne
	11. Planowanie i organizacja

Źródło: materiały firm.

i bardzo szczegółowo w planowanym procesie szkoleń podporządkowanym procesowi rozwoju kompetencji w kierunku tych niezbędnych do realizacji strategicznych zamierzeń firmy. W procesach szkoleniowych uwzględniane są różne formy i techniki szkoleniowe dostosowane do typu kompetencji, której doskonalenie zakłada szkolenie. Ponieważ model kompetencji menedżerskich stanowią umiejętności, pozwala to na precyzyjny dobór metod i technik szkolenia. Stosowane w firmie metody rozwoju kompetencji menedżerskich to nie tylko rozwój przez treningi umiejętności, to również rozwój poprzez powierzanie pracownikom odpowiednich zadań w codziennej pracy oraz wskazywanie możliwych metod samodoskonalenia.

- **Orientacja na rezultat istotna w doskonaleniu takich kompetencji, jak myślenie strategiczne, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów** – szkolenia z zarządzania przez cele; treningi kreatywności; warsztaty z zakresu wyznaczania/poprawnego formułowania celów oraz metod planowania i organizacji procesu ich osiągnięcia.
- **Komunikacja** – treningi umiejętności aktywnego słuchania i efektywnego formułowania, przekazywania komunikatów; *coaching* z zakresu dostosowywania metod komunikacji do odbiorców; realizacja projektów obejmujących wdrażanie nowego systemu/metod działania poprzez prowadzenie prezentacji/warsztatów.
- **Orientacja biznesowa/myślenie strategiczne** – szkolenia merytoryczne dotyczące ekonomicznych aspektów działania przedsiębiorstwa; warsztaty z zakresu kreatywnego tworzenia rozwiązań w oparciu na biznesowych *case study*; realizowanie projektów związanych z wprowadzaniem zmian w organizacji; poszerzanie wiedzy na temat branży/wiedzy biznesowej i ekonomicznej.
- **Zarządzanie czasem, planowanie/delegowanie/rozliczanie efektów** – warsztaty z zakresu efektywnego zarządzania czasem własnym i zespołu; warsztaty/*coaching* z zakresu zarządzania przez cele, oceniania pracowników i przekazywania informacji zwrotnej; treningi budowania pozycji lidera; warsztaty poświęcone dostosowywaniu stylów zarządzania do różnych grup osób; praca z trenerem nad oceną potencjału podwładnych i ustalaniem ich celów rozwojowych.
- **Zarządzanie, praca w zespole/współpraca** – warsztaty z zakresu wywierania wpływu i budowania sugestywnej argumentacji; treningi umiejętności interpersonalnych; treningi z zakresu rozwiązywania konfliktów; kierowanie projektami wymagającymi współpracy z różnymi pracownikami/obszarami i udział w takich projektach.

W drugiej z prezentowanych firm rozwój kompetencji był w początkowej fazie. Firma zbudowała model kompetencji menedżerskich i dokonała oceny tych kompetencji u pracowników realizujących funkcje menedżerskie. Niskie wyniki uzyskane w trakcie badań były podstawą zbudowania programu rozwoju kompetencji poprzez szkolenia. Ten program jest w trakcie realizacji, ale wydaje się, że uzyskanie zado-

wałających wyników będzie możliwe dopiero dzięki zastosowaniu systemowego podejścia do zarządzania kompetencjami.

Kształtowanie kompetencji menedżerskich to wiele złożonych przedsięwzięć spójnych wewnątrznie i podporządkowanych strategicznym zamierzeniom firmy. Takie działania były podjęte i realizowane w pierwszej firmie. Opracowano model kompetencji menedżerskich istotnych w zdiagnozowanych warunkach działania organizacji i przyjętej przez organizację koncepcji strategii. Następnym zespołem działań była diagnoza poziomu tych kompetencji wśród kadry kierowników i kandydatów na stanowiska kierownicze. Spowodowało to opracowanie programów doskonalenia kompetencji menedżerskich nowo zatrudnianych kierowników. W ramach programów dla nowo zatrudnionych kierowników powstał program adaptacji zawodowej na stanowisku kierowniczym. Rozbudowano wielopoziomowy program szkoleniowo-rozwojowy, w ramach którego do założonych celów prowadzi się poprzez szkolenia, praktyki, *coaching* i inne formy pobudzania do rozwoju. Zakończenie każdego etapu rozwoju weryfikowane jest przez ocenę uzyskanych efektów rozwojowych.

5. Zakończenie

Rozwój kompetencji menedżerskich to dynamiczne podejście do kompetencji w dwóch wymiarach: w wymiarze zestawu kompetencji tworzących model kompatybilny z otoczeniem organizacji, strategią, strukturą, kulturą organizacyjną, poziomem rozwoju pracowników oraz w wymiarze poziomu kompetencji, które wymagają nadążania za postępem otoczenia. Zestaw kompetencji niezbędnych do skutecznej realizacji roli kierowniczej zmienia się cyklicznie pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, w postrzeganiu tego otoczenia, w strategii, strukturze, kulturze organizacyjnej, w rozwoju. Rozwój kompetencji w tym wymiarze związany jest z poszukiwaniem na stanowiska kierownicze ludzi o cechach określonych modelem kompetencji menedżerskich. Niezmiernie ważnym elementem rozwoju kompetencji menedżerskich jest troska o poziom tych cech, co wymaga budowania programów rozwojowych dotyczących wiedzy, umiejętności i zachowań.

Literatura

- Bielski M., *Organizacja: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników – konfiguracja i projektowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
- Leavitt H.J., *Applied organizational change in industry*, [w:] *Handbook of organizations*, Raund McNally and Co, Chicago 1965.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

Toffler A., *Trzecia fala. Biblioteka myśli współczesnej*, PIW, Warszawa 1986.

Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

MANAGERIAL COMPETENCE DEVELOPMENT. POMERANIAN COMPANIES PRACTICE

Summary: Managerial competences development is treated as a set of features conditioning success at managerial position in dynamic perspective. The competence – based approach demands that the companies have to be more involved in creating the development programmes. The development programmes can fill the competence gap of knowledge, skills and managerial behaviour.