

Karolina ŁAWICKA
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
karolina.lawicka@poczta.umcs.lublin.pl

WSPÓŁCZESNE MODELE KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Streszczenie. Celem niniejszej publikacji jest analiza współczesnych modeli kompetencyjnych opisywanych w literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, modele kompetencji

CONTEMPORARY MODELS OF MANAGERIAL COMPETENCES

Abstract. The aim of the publication is analysis of contemporary models of managerial competences described in the source literature.

Keywords: managerial competences, models of competences

1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka jest pełna wyzwań dla działających w niej organizacji. Postęp technologiczno-informatyczny, globalny przepływ informacji, produktów oraz ludzi, nieustannie zachodzące zmiany na szczeblach narodowych i globalnym – to tylko niektóre uwarunkowania, którym muszą sprostać na co dzień, aby działać zgodnie ze swoimi założeniami, misją i celami, zachować niezbędny poziom spójności, rozwijać się i realizować w przyszłości. Zapewnieniem powyższych warunków zajmuje się zarządzanie¹. Zarządzaniem natomiast zajmują się menedżerowie, którzy wg Penca są dziś kluczową siłą twórczą prosperowania i rozwoju każdej organizacji. To oni planują, podejmują decyzje, organizują, kierują i kontrolują wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. Powinni więc działać skutecznie².

¹ Koźmiński A.K., Jemielniak D.: Zarządzanie od podstaw. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.

² Penc J.: Sztuka skutecznego zarządzania. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 323-324.

Konsekwencją istoty i powagi obowiązków menedżerów jest szerokie zainteresowanie tematyką kluczowych kompetencji menedżerów, które determinują powodzenie i efektywność ich działań.

Celem niniejszej publikacji jest przegląd współczesnych modeli kompetencji menedżerskich, które zostały zaprezentowane w literaturze przedmiotu.

2. Współczesne modele kompetencji menedżerskich

W literaturze zawarte są różne definicje terminu kompetencje. Nogalski i Śniadecki mianem kompetencje określają przypisany do danego stanowiska i wymagany w praktycznym działaniu zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności³. Walkowiak rozbija kompetencje na poszczególne komponenty, czyli: wiedzę, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowościowe oraz postawy i zachowania⁴. Zdaje się jednak, że najpełniejszą definicję podają Rakowska i Sitko-Lutek, definiując kompetentnego menedżera jako pracownika, „który dzięki postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę (kwalifikacje, doświadczenie) i umiejętności”⁵.

Przyjrzyjmy się typologiom kluczowych kompetencji menedżerskich według polskich autorów.

Dosyć ogólne podejście do kluczowych kompetencji przedstawia Oleksyn. Wymienia on jako najbardziej istotne następujące umiejętności: kreatywność i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientację biznesową, profesjonalizm, decyzyjność, komunikatywność, zdolność do współpracy, etyczne postępowanie, inteligencję, kulturę osobistą, kulturę pracy, asertywność, przywództwo, motywowanie i inteligencję emocjonalną⁶.

Kubik z kolei dzieli kompetencje na 6 grup: wykształcenie, znajomość języków obcych, oraz umiejętności: interpersonalne, koncepcyjne, techniczne, diagnostyczne i analityczne. Ponadto, przywołuje opinię psychologów, zgodnie z którą u podstaw skuteczności menedżera leżą pewne cechy osobowości, mogące zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu w tej dziedzinie. Są to: ogólna wysoka aktywność, giętkość, elastyczność, umiejętność logicznego myślenia, szybkość podejmowania decyzji, dojrzałość społeczna, tendencje do ulepszeń. Istotne jest również dookreślenie pięciu innych cech osobowości, takich jak: poczucie umiejscowienia kontroli, autorytaryzm, makiawelizm, samokontrola, skłonność do ryzyka.

³ Nogalski B., Śniadecki J.: Kształtowanie kompetencji menedżerskich. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 98.

⁴ Walkowiak R.: Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych. „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, 2006, s. 88.

⁵ Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Lublin 2000, s. 17.

⁶ Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista. Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 98-99.

Menedżerowie powinni odznaczać się wysokim morale i przestrzegać kodeksu etycznego menedżera, zgodnie z którym powinien kierować się prawością, uczciwością, rzetelnością, pozytywnie postrzegać drugiego człowieka, a w pracy traktować go jak partnera, a nie podwładnego⁷.

Bardziej szczegółowej klasyfikacji najważniejszych kompetencji dokonuje Penc. Do kluczowych kompetencji polskiego menedżera zalicza: wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), szeroką wiedzę psychologiczną i zdolności organizatorskie, umiejętność komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznania dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia, poczucie odpowiedzialności społecznej i pracy zespołowej, umiejętność stwarzania pozytywnej motywacji do pracy i dbania o właściwą atmosferę w pracy, bezpośrednio, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności za podjęte decyzje, dbałość o wspólne interesy i uznanie wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów, umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane) poszukiwanie szans i szybkie reagowanie na pojawiające się okazje, koncentrację działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów, zdolność działania pod naciskiem zewnętrznym, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia fizyczne), uczciwość w załatwianiu spraw z innymi partnerami (uczciwość i godność poczynąń), w tworzeniu atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości przy jasnym wyrażaniu swoich myśli, poczucie własnej wartości, pewności siebie, przedsiębiorczości myślenia, zdolności przewidywania i przekonywania, umiejętności godzenia racjonalności z intuicją, posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskownych działań oraz łączenia zagadnień perspektywicznych, odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy oraz rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu)⁸.

Tenże autor w publikacji „Decyzje w zarządzaniu” szczególną rolę przypisywał predyspozycjom psychicznym, takim jak: umiejętność komunikowania się i rozumienie ludzi, poczucie odpowiedzialności, zmysł pracy zespołowej, cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia celów, odporność na frustracje i obciążenie psychiczne, twórcze myślenie, jasne wyrażanie swoich myśli. Do najważniejszych cech osobowości należą: temperament, potrzeby, motywacje i inteligencja⁹.

⁷ Kubik K.: Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 85-86.

⁸ Penc J.: Menedżer w działaniu. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 76, [w:] Kubik K.: Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 124.

⁹ Penc J.: Decyzje w zarządzaniu. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 62.

Bardziej ogólne podejście prezentuje Chełpa. Autor dzieli kompetencje na 3 grupy¹⁰:

- cechy psychologiczne: motywacja, przedsiębiorczość, sprawność intelektualna, inteligencja personalna, intrapersonalna i interpersonalna, poczucie sprawności psychofizycznej;
- wiedza zawodowa: wiedza „zimna”, czyli poziom wykształcenia, kierunek, języki obce, aktualizowanie wiedzy, oraz wiedza „gorąca”, tj. staż pracy, kierowniczy, wiedza organizacyjno-zarządcza, ekonomiczna, dodatkowe uprawnienia zawodowe;
- umiejętności zawodowe: ogólne tendencje behawioralne, preferowany styl kierowania, preferowane role grupowe.

Na uwagę zasługują również cechy i umiejętności niezbędne u menedżerów zdefiniowane przez Kuca¹¹:

- określone cechy psychologiczne, m.in. odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność do koncentracji, szybkiego reagowania, odporność na stres, nieuleganie emocjom;
- umiejętność i chęć kierowania innymi i związane z tym umiejętności komunikacji;
- kwalifikacje i umiejętności intelektualne, w szczególności: szybkie uczenie się, prawidłowa interpretacja, zdolność generowania ogólnych koncepcji, symulowanie przyszłości, generowanie pytań, współpracy z zespołem i doradcami;
- konkretne umiejętności: znajomość języków obcych, obsługa komputera, umiejętności przekonywania, samodzielnego tworzenia dokumentów organizacyjnych, biegła znajomość dokumentacji, opanowanie zasad i procedur, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych;
- właściwe dysponowanie własnymi zasobami;
- zdobywanie reputacji, która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do menedżera.

O stworzenie usystematyzowanego modelu kompetencyjnego pokusił się Filipowicz wraz z zespołem współpracowników. Model ten oparł na doświadczeniu wdrażania systemów kompetencji w niemal 200 różnorodnych organizacjach. Po analizie kompetencyjnych opisów stanowisk oraz firmowych zbiorów kompetencji wybrał 36 najczęściej wykorzystywanych kompetencji zawodowych (tab. 2), które nazwał Mapą kompetencji. Autor nie twierdzi, że jest to zbiór kompletny, ale uważa, iż w 90% firm jest wystarczający do wprowadzenia Systemu Zarządzania Kompetencjami. Wśród nich wymienia dziewięć kompetencji menedżerskich¹².

¹⁰ Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 72-73.

¹¹ Rakowska A.: op. cit., s. 72-73.

¹² Filipowicz G.: op. cit., s. 101.

Tabela 1

Zestawienie kompetencji wg Filipowicza

| Kompetencje społeczne | Kompetencje osobiste | Kompetencje menedżerskie | Kompetencje zawodowe |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Budowanie relacji | Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość) | Budowanie sprawnej organizacji | Administracja/ prowadzenie dokumentacji |
| Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | Innowacyjność i elastyczność | Budowanie zespołów | Orientacja w biznesie |
| Identyfikacja z firmą | Myślenie analityczne | Ocena i rozwój podwładnych (coaching) | Procedury – znajomość i stosowanie |
| Komunikatywność | Samodzielność | Delegowanie | Umiejętności IT |
| Negocjowanie | Podjęmowanie decyzji | Motywowanie | Umiejętności techniczne |
| Orientacja na klienta | Rozwiązywanie problemów | Myślenie strategiczne | Wiedza zawodowa |
| Praca zespołowa/ współpraca w zespole | Sumiennosc/ rzetelnosc | Planowanie | Zarządzanie projektami |
| Rozwiązywanie konfliktów | Rozwój zawodowy/ gotowość do uczenia się | Przywództwo | Zarządzanie procesami |
| Współpraca wewnątrz firmy | Zarządzanie sobą | Zarządzanie zespołem | Znajomość języków obcych |

Źródło: Filipowicz G.: op.cit., s. 102.

Filipowicz zwraca również uwagę na Pakiet Kompetencji opracowany przez Competency Institute na podstawie 150 wdrożeń, między innymi w ramach projektu „Katalizator Innowacji/Kapitał Ludzki”. Pakiet składa się z 49 kompetencji i w stosunku do powyższego zestawienia Filipowicza zawiera dodatkowo:¹³

- Kompetencje społeczne: komunikacja pisemna, kultura osobista, obsługa klienta, proces sprzedaży.
- Kompetencje osobiste: etyka zawodowa, radzenie sobie ze stresem.
- Kompetencje menedżerskie: kontrola menedżerska, odwaga kierownicza, organizowanie, zarządzanie przez cele, zarządzanie zmianą.
- Kompetencje zawodowe: zarządzanie informacjami.

Model innowacyjnych kompetencji menedżerskich opracowała Nawrat. Model zbudowany został na podstawie badań jakościowych edukacyjnych biografii menedżerów, w ramach których autorka przeprowadziła 15 wywiadów biograficzno-narracyjnych:¹⁴

1. Kompetencje interpersonalne:

- a) otwarty, przebojowy, przedsiębiorczy, sprytny, świadomie rozwija swoją osobowość, poznaje siebie, pracuje nad swoimi słabymi stronami, wybitny, twórczy, wypełnia rzetelnie obowiązki, opanowany, umie podejmować decyzje, ma świadomość efektów tego, co chce osiągnąć, buduje drogę dojścia do celu, rozwija się duchowo,
- b) komunikatywny i łatwo nawiązujący kontakty z ludźmi, dobry obserwator, zorientowany na ludzi, posiada „miękkie” umiejętności w zarządzaniu ludźmi,

¹³ Ibidem, s. 100.

¹⁴ Nawrat D.: Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 4. Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, s. 36-38.

umie inspirować podwładnych, posiada umiejętności negocjowania, otwarty, korzysta z możliwości, wiedzy i zasobów innych osób, konsultuje ważne decyzje z zespołem, otwarty na ludzkie aspekty życia, daje możliwość popełniania błędów podwładnym, bierze odpowiedzialność za podwładnych, śledzi rozwój podwładnych, umie wytwarzać poczucie wspólnoty i jednocześnie świadomość ważności pojedynczego działania.

2. Kompetencje twórcze: szerokie spojrzenie na problemy, umiejętność twórczego rozwiązywania problemów i konfliktów, podąża za zmianami, kreatywny, wizjoner, szybko reaguje na nową sytuację, szuka korzystnych rozwiązań, nie poprzestaje na jednym rozwiązaniu problemu, rozwiązuje problemy niestandardowo, szuka nowych pól do zagospodarowania, korzysta z wiedzy, ciągle poszukuje, synteza informacji, szerokie spojrzenie na problemy, otwarty na wszelkie pomysły, lubi zmiany, wprowadza zmiany, wykazuje tolerancję i otwartość na zmianę.
3. Innowacyjne umiejętności zarządcze: umiejętność samodzielnego konstruowania i udoskonalania narzędzi zarządczych, skutecznie realizuje misje i strategie, wprowadza nowy sposób zarządzania, dostosowuje narzędzia pracy i strukturę firmy do potrzeb, cały czas ulepsza i zmienia czynności i procedury.
4. Cechy „dobrego menedżera”: wysoka motywacja, szybkie reagowanie na nową sytuację, podejmowanie trudnych decyzji, zorientowanie na osiąganie celów, dobrze przygotowany merytorycznie, odpowiedzialny za swoje decyzje, szybko podejmuje decyzje i reaguje, kultura osobista, rozwinięte cechy planingowe, strategiczne.

Zestawienie współczesnych modeli kompetencji prezentowane przez polskich autorów literatury przedmiotu zawiera tabela 2.

Autorzy zagraniczni prezentują nieco odmienne podejście do tematu typologii kluczowych kompetencji menedżerskich. Hierarchiczny model kompetencji przedstawia Viitala, który zgodnie z koncepcją Spencerów twierdzi, iż kompetencje mają charakter góry lodowej, której tylko część jest łatwo dostrzegalna i mierzalna. Zaproponował on piramidę kompetencji, która zawiera wszystkie istotne, z punktu widzenia realizacji funkcji kierowniczych, kompetencje. U podstawy piramidy znajdują się kompetencje interpersonalne, zdeterminowane przez wewnętrzną osobowość jednostki, cechujące się dodatkowo trudną mierzalnością i największą trwałością, następnie społeczne, kreowania i nadzoru, zarządzanie wiedzą, biznesowe, natomiast na szczycie ulokowano kompetencje techniczne – łatwo zauważalne i proste do nabycia lub rozwoju¹⁵.

¹⁵ Viitala R.: Perceived development needs of manager compared to an integrated management competency model. „Journal of Workplace Learning”, Vol. 17, No. 7/8, 2005, p. 439, [in:] Springer A.: Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 11, część I. Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, s. 198.

Tabela 2

Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich wg polskich autorów

| Kuc (2003) | Chępa (2003) | Kubik (2005) | Morawski (2010) | Nawrat (2013) | Filipowicz (2016) | |
|--|-----------------------|--|---------------------------|------------------------------------|--------------------------|--|
| | | wykształcenie | kompetencje merytoryczne | | | 1. Wiedza i doświadczenie |
| konkretne umiejętności | wiedza zawodowa | znajomość języków obcych umiejętności techniczne | | | kompetencje zawodowe | 2. Umiejętności techniczne i zawodowe |
| specyficzna motywacja | cechy psychologiczne | cechy osobowości | kompetencje osobowościowe | cechy „dobrego menedżera” | kompetencje osobiste | 3. Osobowość |
| określone cechy psychologiczne | | | | | | |
| właściwe dysponowanie własnymi zasobami | | | | | | |
| umiejętność i chęć kierowania innymi i związane z tym umiejętności komunikacji | umiejętności zawodowe | umiejętności interpersonalne | | kompetencje interpersonalne | kompetencje społeczne | 4. Kompetencje interpersonalne |
| | | | | | | |
| | | | | innowacyjne umiejętności zarządcze | kompetencje menedżerskie | 5. Kompetencje menedżerskie |
| kwalifikacje i umiejętności intelektualne | | umiejętności koncepcyjne umiejętności diagnostyczne i analityczne | | kompetencje twórcze | | 6. Planowanie i wszechstronne myślenie |
| zdobywanie reputacji | | | kompetencje formalne | | | 7. Wizerunek |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Kolejną typologię umiejętności menedżerskich przedstawiają Peterson i Van Fleet. Propozycja autorów wywodzi się z modelu Katza i według nich zawiera wszystkie najważniejsze kompetencje skutecznego menedżera współczesnej organizacji: analityczne, techniczne, podejmowania decyzji, komunikacji, społeczne, interpersonalne, elastycznego dostosowywania się do złożonych i niejasnych sytuacji, koncepcyjne, diagnostyczne, administracyjne¹⁶.

¹⁶ Rakowska A.: op. cit., s. 68-69.

Jedenastopunktową typologię kompetencji zaproponował również Dainty: przywództwo, nawiązywanie kontaktów, budowanie zespołu, praca w zespole, nastawienie na wyniki, rozwój osobisty, planowanie, efektywność, nastawienie na sprzedaż, podejmowanie decyzji, nastawienie na klienta¹⁷.

Interesującą typologię, spoglądającą na temat kompetencji przez pryzmat psychologii i szeroko pojętej inteligencji, przedstawia Boyatzis. Kategoryzuje te grupy (dosł. cluster) w następujący sposób:¹⁸

- Grupa samoświadomość, czyli zdolność do rozpoznawania swoich wewnętrznych stanów, preferencji, zasobów i intuicji, zawiera jedną kompetencję – samoświadomość emocjonalną, czyli rozpoznawanie własnych emocji i ich skutków.
- Grupa samozarządzanie emocjonalne odnosi się do zarządzania wewnętrznymi impulsami i zasobami. Zawiera cztery kompetencje: samokontrola emocjonalna, zdolność adaptacji, orientacja na osiągnięcia, pozytywna perspektywa (optymistyczne nastawienie).
- Grupa świadomość społeczna obejmuje dwie kompetencje: empatię i świadomość organizacyjną.
- Grupa zarządzania relacjami: coaching i mentoring, inspirujące przywództwo, wywieranie wpływu na innych, zarządzanie konfliktem, praca zespołowa.
- Grupa kompetencje związana z inteligencją poznawczą, czyli myślenie systemowe i rozpoznawanie wzorców.

Zestawienie typologii kompetencji według zagranicznych autorów przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich wg zagranicznych autorów

| Hasilt (2000) | Gaffarian (2000) | Abraham (2001) | Peterson i Van Fleet (2004) | Caproni (2004) | Viitala (2005) | Dainty (2005) | |
|---------------|------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------------------------------|
| doświadczenie | wiedza i informacja zawodowa | | | | | | 1. Wiedza i doświadczenie |
| | umiejętności | | techniczne admini- stracyjne | | techniczne | | 2. Umiejętności techniczne i zawodowe |

¹⁷ Gholipur R., Mahmoodi S., Jandaghi G., Fardmanesh H.: Presentation Model of Managerial Competency Approach in Management Development. "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", Vol. 3, No. 9, p. 508.

¹⁸ Boyatzis R.E.: Managerial and Leadership Competencies. "Vision: The Journal of Business Perspective", Vol. 15, No. 2, 2011, p. 94.

cd. tabeli 3

| | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-------------------------------|--|---|-----------------|--|--------------------------|
| konstruktywna kreatywność | cechy osobowościowe | elastyczność/ adaptacja | elastycznego dostosowywania się do złożonych i niejasnych sytuacji | | | efektywność | 3a. Osobowość |
| | nastawienie | | | | | | |
| | | | | umiejętność rozwijania samoświadomości | | samo-rozwój | 3b. Samo-rozwój |
| | | | | kierowanie karierą życiową | | | |
| | | umiejętności interpersonalne | interpersonalne | kierowanie relacjami z szefem, podwładnymi i współpracownikami | interpersonalne | | 4a. Interpersonalne |
| | | koncentracja na klienta | społeczne | | społeczne | nawiązywanie kontaktów nastawienie na klienta | 4b. Społeczne |
| | | praca w zespole | | kierowanie zespołami wirtualnymi | | praca w zespole | 4c. Praca w zespole |
| | | komunikacja werbalna i pisana | komunikacji | umiejętność skutecznej komunikacji | | | 4d. Komunikacja |
| podejmowanie decyzji | | rozwiązywanie problemów | podejmowania decyzji | | | podejmowanie decyzji | 5a. Podejmowanie decyzji |
| przywódca zespołu | | przywództwo | | umiejętność zdobywania i utrzymywania władzy i wpływów w sposób etyczny | | przywództwo | 5b. Przywództwo |

cd. tabeli 3

| | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------------|--|---|----------------------------|--|--|
| | | | | budowa- nie efektyw- nych zespołów | | budowa- nie zespołu | 5c. Budowanie zespołów |
| organiza- cyjne i koordy- nacyjne | | | koncep- cyjne | | kreowania i nadzoru | planowa- nie | 6a. Plano- wanie i koordy- nacja działań |
| wszech- stronne myślenie | | | analitycz- ne diagno- styczne | | | | 6b. Zintegro- wane myślenie |
| | wiary- godność | wiary- godność | | umieję- tność budowa- nia zaufania | | | 7. Wizerunek |
| | | orientacja na wyniki | | | biznesowe | nastawie- nie na wyniki nastawie- nie na sprzedaż | 8. Biznesowe |
| rozwią- zywanie konflik- tów | | dążenie do jakości | | kierowa- nie kulturową różno- rodnością | zarzą- dzanie wiedzą | | 9. Inne |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

W niniejszej publikacji opisano różne typologie kompetencji menedżerskich przedstawione przez współczesnych autorów polskiej i zagranicznej literatury. Wyszczególniają one różne grupy umiejętności, poczynając od wykształcenia i wiedzy, przez doświadczenie, profil psychologiczny, umiejętności społeczne aż po zdolność strategicznego myślenia. Tabela 2 i tabela 3 zawierają zestawienie wybranych typologii, w celu ich uporządkowania. Przyjęty podział może wydawać się sztuczny, gdyż niektóre grupy można klarownie wyodrębnić, np. wiedza i motywacja, inne natomiast łączą ściśle powiązania, np. komunikowanie się, praca zespołowa i rozwiązywanie konfliktów. Można założyć jednak, że wymieniane i wyodrębniane w ten sposób kompetencje były często wymieniane przez autorów, ze względu na ich szczególną istotność w pracy menedżerów.

3. Podsumowanie

Na podstawie literatury przedmiotu powstały dwa zestawienia typologii kluczowych umiejętności menedżerskich. Pierwsze, zawarte w tabeli 2 jest kompozycją podsumowującą podejście polskich autorów, natomiast drugie (tabela 3) konkluduje podejście autorów zagranicznych. Zestawienia nie są identyczne. Według autorów polskich można wyróżnić 7 kluczowych kategorii kompetencji, natomiast według autorów zagranicznych – 16. Polscy autorzy dokonując typologii, starają się zamknąć mnogą ilość pożądaných kompetencji tylko w kilku grupach, natomiast autorzy zagraniczni istotność niektórych z nich akcentują poprzez wydzielenie dla nich poszczególnych kategorii. Poniżej analiza poszczególnych grup:

1. *Wiedza i doświadczenie*. Jest to grupa wspólna zarówno dla autorów polskich i zagranicznych. Wymieniona została przez: Kubika, Morawskiego, Hasilta, Gaffariana, a także Penca.
2. *Umiejętności techniczne i zawodowe*. Jest również kategorią wspólną. Zawiera w sobie umiejętności techniczne, administracyjne lub związane z daną branżą, znajomość języków obcych. Została wymieniona w typologii: Kuca, Chęłpy, Kubika, Filipowicza, Gaffariana, Petersona i Van Fleeta i Viitala.
3. *Osobowość*. Kategoria, co do której polscy autorzy są zgodni. Wyodrębnili ją wszyscy autorzy. Jest to kategoria bardzo szeroka. Zawiera w sobie: cechy psychologiczne, postawy, nastawienie, motywację, chęć do rozwoju i świadomość własnych kompetencji, elastyczność, efektywność, kreatywność.

W tabeli 3 została podzielona na dwie kategorie: *osobowość (3a)* i *samorozwój j(3b)*. Wymieniają ją wszyscy autorzy, prócz Viitala.

4. *Kompetencje interpersonalne*. W zestawieniu polskich autorów jest obszerną kategorią, rozbitą na cztery w zestawieniu tabeli 3: *umiejętności interpersonalne (4a)*, *społeczne (4b)*, *praca w zespole(4c)* i *komunikacja (4d)*. Kompetencje te uważane są za kluczowe przez: Oleksyną, Penca, Kuca, Chęłpę, Kubika, Nawrat, Filipowicza, Abrahama, Petersona i Van Fleeta, Caproniego, Viitala, Dainty i Boyatzis.
5. *Kompetencje menedżerskie*. W tabeli 3 również zostało rozbite na trzy kategorie: *podejmowanie decyzji (5a)*, *przywództwo (5b)* oraz *budowanie zespołów (5c)*. Te kompetencje uważają za istotne: Oleksyn, Chęłpa, Nawrat, Filipowicz, Hasilt, Abraham, Peterson i Van Fleet, Caprioni, Dainty i Boyatzis.
6. *Planowanie i wszechstronne myślenie*. Wymieniają tę kompetencję jako ważną: Kuc, Kubik, Nawrat i Filipowicz. W zestawieniu autorów zagranicznych została podzielona na: *Planowanie i koordynację działań (6a)* oraz *zintegrowane myślenie (6b)*. Obydwie zostały zawarte w typologii Hasilta, Petersona i Van Fleeta, a także Boyatzisa.

7. *Wizerunek*, czyli wiarygodność i zaufanie do menedżera. Jest to grupa wspólna dla obydwu zestawień. Zaakcentowana została przez Kuca, Morawskiego, Gaffariana, Abrahama i Caproniego.

Oprócz powyższych w zestawieniu autorów zagranicznych wyróżniły się dwie kategorie, które nie zostały wydzielone w zestawieniu polskich autorów: *kompetencje biznesowe* i *inne*. Grupa kompetencji biznesowych zawiera m.in. nastawienie na wyniki oraz sprzedaż i została wymieniona przez Abrahama, Viitala i Dainty. W kategorii *inne* zawarte są kompetencje, które zostały wymienione tylko przez jednego autora i trudno je było przyporządkować do jakiegokolwiek z istniejących grup. Są to: rozwiązywanie konfliktów, dążenie do jakości oraz zarządzanie wiedzą.

Bibliografia

1. Bakanauskiene I., Martinkiene J.: Determining managerial competencies of management professionals: Business companies managers' approach in Western Lithuania region, Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 2011.
2. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista. Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
3. Gholipur R., Mahmoodi S., Jandaghi G., Fardmanesh H.: Presentation Model of Managerial Competency Approach in Management Development. "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", Vol. 3, No. 9.
4. Koźmiński A.K., Jemielniak D.: Zarządzanie od podstaw. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
5. Kubik K.: Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
6. Nawrat D.: Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 4, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013.
7. Nogalski B., Śniadecki J.: Kształtowanie kompetencji menedżerskich. TNOIK, Bydgoszcz 1998.
8. Penc J.: Decyzje w zarządzaniu. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.
9. Penc J.: Sztuka skutecznego zarządzania. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
11. Boyatzis R.E.: Managerial and Leadership Competencies. "Vision: The Journal of Business Perspective", Vol. 15, No. 2, 2011.

12. Springer A.: Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 11, część I, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013.
13. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Lublin 2000.
14. Walkowiak R.: Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, 2006.