

*Małgorzata Striker**, *Katarzyna Wojtaszczyk***

LUKI KOMPETENCYJNE PRZYSZŁYCH KIEROWNIKÓW W ŚWIETLE TRANSFORMACJI RÓL I UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH

1. WPROWADZENIE

Na skutek przemian dokonujących się w organizacjach i ich otoczeniu wymagania stawiane współczesnym menedżerom są coraz bardziej złożone. Ogólnie powiedzieć można, że nowoczesny kierownik to osoba legitymująca się szeregiem kompetencji osobistych i interpersonalnych, a do ważniejszych z nich zalicza się umiejętność dzielenia się przywództwem, wysokie poczucie własnej wartości, odporność na stres i sprzyjanie zmianom.

W obliczu rosnących wymagań we wszystkich krajach świata dostrzega się wyraźnie luki kompetencyjne menedżerów. Prowadzone badania empiryczne wskazują na niedostatki kierowników zarówno w obszarze umiejętności osobistych, jak i społecznych. Podkreśla się, że luka kompetencyjna jest widoczna już w przypadku absolwentów szkół i uczelni wyższych - wiedza i umiejętności, którymi dysponują są zdaniem pracodawców niewystarczające.

Duża część realizowanych w kraju badań empirycznych dotyczących luk kompetencyjnych opiera się na spostrzeżeniach pracodawców i ma charakter ilościowy. W artykule odniesiono się do najnowszych z nich oraz zaprezentowano wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych wśród studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Badanie zrealizowano metodą analizy treści. Analizowano pisemne wypowiedzi uczących się, których tematem była samoocena umiejętności pod kątem pełnienia przez nich w przyszłości ról menedżera personalnego.

W pracach pojawiały się wypowiedzi o mocnych i słabych stronach ich autorów. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na analizie tych umiejętności/cech/predyspozycji menedżerskich, które zdaniem studentów wymagają doskonalenia.

* Dr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Dr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. ROLE I UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

Poglądy na role i umiejętności menedżerskie zmieniały się wraz z ewolucją podejścia do przywództwa. W ujęciu klasycznym przywództwo kojarzono z dominacją „wybitnej” jednostki lub grupy osób, którą uznawano za predestynowaną do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Pozostali członkowie organizacji podporządkowywali się decyzjom lidera; traktowano ich instrumentalnie, jako narzędzia służące realizacji celów i zadań instytucji.

Zmiany w otoczeniu i konieczność coraz szybszego dostosowywania się do nich przedsiębiorstw spowodowały zrewidowanie poglądów na role menedżerskie. Nowe wyzwania wymusiły ograniczenie dominacji wpływu kierowniczego, który zastępowany jest rzeczywistym oddziaływaniem pracowników na organizację. Zjawisko to, nazywane deinfluentyzacją, oznacza świadome pozbywanie się lub rzekanie wpływu przez kierownika [Kozusznik 2002, s. 165].

Deinfluentyzacja koresponduje z chęcią uczestniczenia współczesnych pracowników w zarządzaniu, wymagającą z kolei kierowania przez delegowanie. Deinfluentyzacja, partycypacja oraz delegowanie charakterystyczne są dla wdrażania w organizacji zasad empowermentu, który definiowany jest jako „zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym” [Bugdol 2006, s. 42-73]. Kierownik, który dzieli się z pracownikami: informacjami, wiedzą, władzą oraz nagradza za efektywność, wypełnia w praktyce rolę, przypisywane w koncepcji H. Simsa i Ch. Manza, superliderowi.

Superprzywódca, rezygnując z władzy na rzecz podwładnych, sam usuwa się w cień, staje się członkiem naczelnego kierownictwa, nie ingeruje w procesy operacyjne. Korzystając z większej autonomii pracowników oraz kontroli społecznej, która jest bardziej skuteczna od kierowniczej, daje pracownikom poczucie wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz podnosi poziom ich motywacji. Wychowankowie takiej osoby stają się liderami operacyjnymi i kierują zespołami zadaniowymi [Sikorski 1999, s. 87-88]. W nowoczesnej organizacji jest zatem wielu liderów, a jedną z najważniejszych kompetencji każdego z nich jest samoprzywództwo, czyli samodzielne podejmowanie decyzji, przyjmowanie odpowiedzialności za własne działanie, samoświadomość oraz samokontrola.

Wydaje się zatem, że warunkiem koniecznym samokierowania jest wysokie poczucie własnej wartości. Osoby nim nacechowane są zazwyczaj „spokojne, zrelaksowane, zadbane, tryskające energią, zdecydowane, otwarte, pełne ekspresji, optymistycznie nastawione do życia, niezależne, towarzyskie, chętne do współpracy, pewne siebie, nieustannie pracujące nad własnym rozwojem; w ich otoczeniu inni czują się bezpiecznie, swobodnie, są dowartościowani i zmotywowani do pozytywnego działania” [Korcz 2005, s. 381]. Z kolei ludzie z zaniżonym poczuciem własnej wartości nie lubią innych, z obawą myślą

o przyszłości, odmawiają wsparcia, nie akceptują cudzych błędów, nie tolerują niepewności, mają problemy z przystosowaniem się do nowych warunków, nie umieją żyć zgodnie z własnym systemem wartości. Trudno im więc podejmować wyzwania charakteryzujące pracę współczesnego menedżera, które wymagają m.in. otwartości, tolerancji niepewności, umiejętności projektowania i wdrażania zmian, adaptacyjności, uczenia się na błędach, działania zgodnego z wartościami [Andersen Consulting 1999, s. 17, Senge 1998, s. 292, Adamiec, Kozusznik 2001, s. 297-304].

Warto też zauważyć, że w pracy kierownika, źródła napięć i konfliktów są o wiele liczniejsze niż w przypadku innych grup zawodowych. Liderzy sprostać bowiem muszą nasilającej się walce konkurencyjnej oraz rosnącym oczekiwaniom klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Wielu menedżerów uskarża się zatem na chroniczne wyczerpanie i stres [Penc 2011, s. 219-220]. Choć przyjmuje się, że pewna dawka napięcia może działać pobudzająco i motywująco na sprawność pracownika, to zbyt wysokie napięcie często prowadzi do wypalenia zawodowego i powoduje niemożność dalszego wykonywania obowiązków w sposób efektywny [Żemigala 2007, s. 12]. Za jedne z ważniejszych cech i umiejętności menedżerskich należy zatem również uznać odporność na stres oraz umiejętność radzenia sobie z nim.

Człowiek odporny na stres to taki, dla którego sytuacja wyraźnie trudna i przykra nie stanowi źródła negatywnych emocji albo też nie wywołuje emocji zbyt silnych. Innymi słowy, odporność na stres to brak reakcji emocjonalnej na trudną sytuację. Istnieje szereg sposobów redukcji stresu menedżerskiego. Kierownikom radzi się: przyjęcie orientacji na ludzi, kierowanie się w swoim działaniu potrzebą władzy społecznej, tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego otwartości, zaufaniu i innowacjom, dokonywanie rzetelnej samooceny, zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Wskazówki te korespondują z rolami przypisywanymi współczesnym menedżerom. Powiedzieć można zatem, że działanie kierownika zgodne z koncepcją superprzywódtwa nie tylko podnosi sprawność działania organizacji, ale poprawia warunki pracy menedżerskiej.

Przedstawione powyżej rozważania korespondują z tzw. praktycznym podejściem do zarządzania, którego założeniem jest, iż ważniejszym od tego, co menedżer wie, jest to, co potrafi zrobić. Podsumowując je, i nawiązując jednocześnie do koncepcji kompetencji menedżerskich K. Camerona i D. Whettena, zauważyć należy, iż współcześni menedżerowie winni legitymować się wysokim poziomem umiejętności interpersonalnych oraz umiejętności kierowania sobą [Cameron, Whetten 1983, s. 21-27].

3. LUKA KOMPETENCYJNA

Zaprezentowana charakterystyka ról i umiejętności współczesnego menedżera z pewnością nie wyczerpuje tematu. W literaturze z zakresu zarządzania znaleźć można szereg innych kompetencji niezbędnych z punktu widzenia pracy kierowniczej. Przykładowo, psychologowie M. Adamiec i B. Kozusznik [2000, s. 202-203], wyodrębniają sześć podstawowych cech warunkujących skuteczne działanie kierownicze. Są to: asertywność, motywacja, twórczość, krytycyzm, ekstrawersja, brak zniekształceń patologicznych. Z kolei zdaniem polskich menedżerów, osoba zajmująca stanowisko kierownicze powinna być: chętna do uczenia się nowości, gotowa do podejmowania ryzyka, pewna siebie, energiczna, odporna na stres, otwarta, niezależna oraz elastyczna [Rakowska 2007, s. 199].

Tak wysokie wymagania w stosunku do menedżerów sprawiają, że coraz częściej diagnozowana jest w ich przypadku luka kompetencyjna, czyli różnica pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania zadań kierowniczych a poziomem kompetencji aktualnie posiadanych [Szymczak 2011, s. 10]. Luka może mieć charakter bieżący lub antycypowany [Twardowski 2011, s. 8]. Występowanie bieżącej luki kompetencyjnej utrudnia, a często wręcz uniemożliwia sprawne funkcjonowanie organizacji. Luka antycypowana oznacza, że aktualny potencjał kompetencyjny jest niewystarczający do realizacji jej przyszłych celów.

Z raportu „Wyzwania HR 2013” [s. 7] wynika, że z luką kompetencyjną zmagają się pracodawcy na całym świecie. Problem diagnozowany jest najczęściej w procesie pozyskiwania pracowników. Jedynie 14% rekrutujących menedżerów ze Stanów Zjednoczonych uważa, że kandydaci do pracy dysponują odpowiednimi kwalifikacjami. W Polsce, zgodnie z Bilansem Kapitału Ludzkiego [Czernik 2011, s. 123], głównym powodem niezapełnienia wakatów jest brak niezbędnych kompetencji u zgłaszających się do pracy kandydatów. Pracodawcy odnotowują u aplikujących: brak doświadczenia zawodowego, niedostatek umiejętności interpersonalnych, niski poziom motywacji do pracy oraz nieumiejętność radzenia sobie ze stresem [Kocór, Strzebońska 2011, s. 76].

Luka kompetencyjna występuje także u osób już zatrudnionych, w tym tych, które zajmują stanowiska kierownicze. Wyniki badań prowadzonych przez A. Rakowską [Rakowska 2007, s. 198-199] dowodzą, iż polscy kierownicy wszystkich szczebli zbyt dużą rolę przypisują zarządzaniu operacyjnemu, nie są przekonani do decentralizacji zarządzania i przekazywania uprawnień strategicznych na niższe szczeble organizacyjne, nie potrafią kierować zmianami. Wyniki tych samych badań dotyczące osobowości menedżera pokazują ponadto istnienie luki kompetencyjnej dotyczącej trzech cech: podejmowania ryzyka, odporności na stres, otwartości.

Na znaczne różnice pomiędzy obecnym stanem kompetencji menedżerów, a stanem pożądanym, niezbędnym do prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych, wskazują także analizy z województwa podlaskiego. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że luki kompetencyjne kierowników dotyczą: umiejętności przyznawania się do popełnionych błędów, sprawiedliwej oceny podwładnych, kultury osobistej, umiejętności współpracy i budowania zespołów oraz rozwiązywania konfliktów [Wasiluk 2011, s. 152-153].

4. LUKI KOMPETENCYJNE STUDENTÓW ZARZĄDZANIA W KONTEKŚCIE PEŁNIENIA PRZEZ NICH RÓL MENEDŻERSKICH

Luka kompetencyjna widoczna jest także przypadku absolwentów uczelni wyższych. Największa różnica między oczekiwaniami pracodawców a poziomem kompetencji absolwentów dotyczy: umiejętności określania priorytetów, organizacji pracy, dokonywania samooceny (rozumienia własnych mocnych stron i ograniczeń) [Budnikowski, Dabrowski, Gąsior, Macioł 2012, s. 4-17]. Podobne wnioski wynikają z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Uczelnia Przyjazna Pracodawcom”. Okazuje się, że przedsiębiorcy wskazują na problemem z wykorzystaniem przez absolwentów posiadanej wiedzy teoretycznej w praktyce, nieumiejętność obsługi klienta, rozwiązywania problemów czy organizacji pracy [Raport z badań... 2012, s. 11].

Powyższe przesłanki sprawiły, że podjęto się przeprowadzenia badań własnych, których celem było między innymi sprawdzenie, w jakich obszarach kompetencyjnych studenci II stopnia kierunku Zarządzanie w Uniwersytecie Łódzkim zauważają u siebie luki. W badaniach zastosowano metodę analizę treści pisemnych prac studentów. Miały one charakter wypowiedzi swobodnych, całkowicie samodzielnie sformułowanych przez respondentów. Wcześniej studenci zostali zaznajomieni ze współczesnymi koncepcjami dotyczącymi kompetencji menedżerskich. Na ich podstawie mieli wybrać maksymalnie dziesięć, ich zdaniem najważniejszych kompetencji i przeprowadzić samoocenę własnych umiejętności pod kątem swoich słabych i mocnych stron. Badaniu poddano 444 pisemnych wypowiedzi zebranych w grudniu 2012 roku. Analizowano prace studium stacjonarnie (296 prac; tj. 66,7%) i zaocznie (148 prac; 33,3%). Autorkami niemal $\frac{3}{4}$ wypowiedzi były kobiety (322 charakterystyki; 72,5%). Większość uczących się na studiach magisterskich to osoby młode w wieku 22-23 lata (320 prac; 72%). Badano także wyniki samooceny sporządzone przez nieco starszych studentów: 102 prace (23,0%) autorstwa osób w wieku od 24 do 30 lat, 14 wypowiedzi (3,2%) osób w wieku 31-40 lat, 8 opracowań (1,8%) tych, którzy przekroczyli już 40-ty rok życia.

Otrzymane prace nie pozwalają na dokładne określenie faktycznej luki kompetencyjnej badanych studentów Zarządzania. W oparciu o analizę treści

wskazać jednak można na te umiejętności i cechy, które zdaniem studentów odbiegają od stanu pożądanego i wymagają dalszego doskonalenia.

Zaznaczyć tu należy, że nie wszyscy studenci określają obszary kompetencyjne wymagające rozwijania. W ponad 40% prac (197 opracowań) nie zostały wskazane żadne słabości respondentów. Niestety taki wynik świadczyć może o braku umiejętności przeprowadzania samooceny, co ma istotny wpływ na zarządzanie własnym rozwojem zawodowym. T. Oleksyn podkreśla, że niewłaściwa ocena swoich kompetencji (zarówno ta zawyżona jak i zaniżona) prowadzi do złych decyzji dotyczących wyboru szkoły, kierunku kształcenia, czy podjęcia pracy zawodowej [Oleksyn 2010, s. 301-302].

Pewne słabości dostrzega u siebie 247 osób, czyli 55,6% badanych. Te najczęściej wymieniane zebrano w tabeli poniżej.

Tabela 1. Najczęściej wskazywane w samoocenie słabe strony studentów Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Słabości:	N	%
Niski poziom odporności na stres	55	22,3
Niskie poczucia własnej wartości	43	17,4
Niesprzyjanie zmianom/nietolerancja niepewności	37	15,0
Niechęć do dzielenia się przywództwem	31	12,6
Nieumiejętność zarządzania czasem/organizacji pracy własnej	29	11,7
Nadmierna emocjonalność	27	10,9

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wypowiedzi, w których uwzględniono słabości, zauważyć można, że stosunkowo największy odsetek studentów (55 osób, tj. 22,3% badanych) wskazuje na własne braki w zakresie kierowania stresem. Zauważają, że panowanie nad stresem nie jest ich najmocniejszą stroną i w trudnych chwilach ciężko im zapanować nad emocjami. Głównym czynnikiem stresu są dla studentów sytuacje związane z koniecznością prezentowania się przed większą grupą osób. O swojej niechęci do publicznych wystąpień piszą: „Pomimo iż nie mam problemu z nawiązywaniem kontaktów międzyludzkich, to odczuwam blokadę przy wystąpieniach publicznych. Jest to dla mnie sytuacja dosyć niekomfortowa. Zawsze wydaje mi się, że mogłam powiedzieć coś lepiej, w sposób bardziej usystematyzowany i lepiej trafiający do odbiorców”; „Podczas publicznych przemówień łamię mi się głos. Nawet jeśli jestem przekonana, co do słuszności sprawy, o której mówię, swoją postawą nie potrafię przekazać tego innym”; „Moją największą słabością jest stres. To uczucie często mi towarzyszy podczas

przemówień czy prezentacji publicznych. Brakuje mi wtedy wiary w siebie i strasznie się denerwuję.”

Innymi wymienianymi stresorami są także ograniczenia czasowe i odpowiedzialność. Studenci UŁ tak charakteryzują swoje słabości: „Działanie pod presją czasu nadal sprawia mi kłopoty. W niektórych przypadkach strach mnie wręcz paraliżuje”; „Problemem jest dla mnie radzenie sobie z długotrwałym stresem i ciężarem odpowiedzialności za losy firmy”.

Nieradzenie sobie ze stresem wynikać może z niedostatecznej wiary we własne siły. Badani (43 osoby; 17,4%) podkreślają: „Brakuje mi wiary we własne siły; pojawia się u mnie strach przed porażką”; „Często czuję, że brak mi dostatecznej pewności siebie”; „Zupełnie nie mam poczucia własnej wartości, nie potrafię wymienić pozytywnych cech, jakie posiadam.” Ze stresem wiąże się też brak umiejętności radzenia sobie z własnymi emocjami: „Szybko się denerwuję i nawet drobnostki mogą mnie wyprowadzić z równowagi, dodatkowo nie jestem odporna na stres, który wywołuje u mnie jeszcze większe pobudzenie emocjonalne”; „Jestem humorzasta. Kiedy coś mnie zdenerwuje, staję się opryskliwa dla innych”; „Jestem osobą podatną na stres i trudne sytuacje, jestem raczej nerwowa, niespokojna i czuję się niepewnie”.

Kolejną, słabą stroną studentów Zarządzania jest niechęć do zmian i nietolerancja niepewności. Ci, którzy te cechy zaliczają do swoich słabości (37 osób; 15,0%), zaznaczają, iż odczuwają potrzebę bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz preferują jasno określone warunki zatrudnienia. Mimo iż rozumieją konieczność zmian organizacyjnych, to lubią stabilizację i obawiają się szczególnie gwałtownych przemian. Negatywny stosunek studentów do zmian znaleźć można w następujących wypowiedziach: „Obawiam się gwałtownych zmian, choć dostrzegam ich potrzebę”; „Brak mi tolerancji dla niepewności i niejednoznaczności”; „Wiem, że zmiany to nowe możliwości i szansa na rozwój, jednak jestem mocno przywiązana do tego co znane i sprawdzone.” Wskazywana niechęć do zmian przekłada się również na preferowanie stabilnego zatrudnienia niechęć do pracy zagranicą (7 osób; 2,8%).

Część studentów kierunku Zarządzanie odczuwa także dyskomfort związany z koniecznością dzielenia się przywództwem (31 wskazań; 12,6%). Z ich wypowiedzi wynika, że preferują tradycyjne rozwiązania organizacyjne, oparte na władzy skupionej na szczeblu kierowniczym. Delegowanie uprawnień przychodzi im z trudnością, nieraz uważają, że dane zadanie jedynie oni umieją wykonać właściwie: „Czasami wydaje mi się, że tylko moje rozwiązania są słuszne lub że nikt nie jest w stanie zrobić czegoś równie dobrze jak ja”; „To, że kadra posiada pewne uprawnienia pozwalające jej na prostsze wykonywanie codziennych zadań, nie znaczy, że może decydować o wszystkim. Jestem osobą, która lubi dopilnować ważnych rzeczy od początku do końca. Niełatwo przychodzi mi więc dzielenie się przywództwem”; „Jestem osobą zbyt autokratyczną, często nie biorę pod uwagę zdania innego człowieka, a narzucam moje

rozwiązanie, uważając, że jest najlepsze.”; „Niestety odczuwam wewnętrzny opór przed dopuszczeniem innych do procesu decyzyjnego. Nie chcę brać na siebie ryzyka związanego z oddelegowaniem części obowiązków i ostatecznie samodzielnie podejmuję wszystkie decyzje”. Cechą, która utrudnia dzielenie się władzą jest również zbyt perfekcjonizm, dbałość o szczegóły (14 wskazań; 5,7%). Studenci, jak sami zaznaczają, bywają „pedantyczni”, „małostkowi”, cechuje ich „przesadny formalizm” i „czepianie się nawet najmniejszych drobiazgów”. Z drugiej strony, niechęć do delegowania uprawnień wynika też z obawy przed oceną wystawianą przez grupę, zbyt dużej empatii i braku asertywności: „Empatia może utrudniać mi zbudowanie pewnej hierarchii, zależności służbowej. Mam problemy z wymaganiem i egzekwowaniem od innych powierzonych im zadań”; „Nie potrafię wydawać poleceń, bo chcę zachować dobre relacje w grupie.”

Inną kompetencją, wskazywaną przez studentów jako wymagającą doskonalenia, jest zarządzanie czasem (29 wskazań; 11,7%). Choć z analizowanych wypowiedzi wynika, że znają oni podstawowe zasady organizowania pracy własnej, to nie zawsze umieją zastosować je w praktyce. W efekcie okazuje się, że są niepunktualni, rozpoczynają pracę od zadań prostych, a te najtrudniejsze zostawiają „na potem”, „robią wszystko na ostatnią chwilę”.

Nieliczni studenci swoich słabości upatrują również w braku odpowiedniej wiedzy (21 osób; 8,5%) i niedostatku doświadczenia zawodowego związanego z pełnieniem funkcji zarządczych (14 osób; 5,7%). Kilkanaście osób (16 wskazań; 6,5%) zwraca ponadto uwagę na swoje niedostateczne umiejętności językowe.

5. PODSUMOWANIE

Analiza luk kompetencyjnych jest rzadkością w Polsce. Niemal połowa rodzimych organizacji (43%) nie ma nawet w planach wdrożenia tego typu inicjatyw. Choć polskie firmy starają się systematycznie sposób rozwijać metody zarządzania kompetencjami, to jednak nie czynią tego w sposób systemowy [Jończak, Woźny 2011, s. 22]. Postuluje się prowadzenie analizy luk kompetencyjnych poprzez badanie różnicy pomiędzy wymaganiami konkretnego stanowiska pracy a kompetencjami posiadanymi przez aktualnego lub potencjalnego pracownika zajmującego to stanowisko. Zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania wskazuje się jednak na grupę kompetencji uniwersalnych, które powinni posiadać wszyscy pracownicy danej grupy zawodowej, np. ogólne kompetencje menedżerskie, które każdy menedżer wykorzystuje w codziennych interakcjach z innymi członkami organizacji [Rakowska 2010, s. 65-66]. Uprawnionym jest więc prowadzenie analizy luki kompetencyjnej już na etapie edukacji, zanim

student czy uczeń stanie się pracownikiem lub kandydatem na stanowisko kierownicze.

Uogólniając uzyskane wyniki należy zwrócić przede wszystkim uwagę na trudności dość dużej części studentów w dokonaniu oceny własnych kompetencji, co przejawia się w braku wskazania jakichkolwiek obszarów wymagających doskonalenia. Zdecydowana większość autorów prac pisemnych pominęła w swoich ocenach obszary związane z wiedzą, czy doświadczeniem. Studenci, którzy określili swoje słabości, skoncentrowali się przede wszystkim na umiejętnościach „miękkich” takich jak: panowanie nad stresem, radzenie sobie z negatywnymi emocjami, niechęć do ryzyka i zmian, niechęć do dzielenia się władzą. Analizowane prace świadczą zatem o dość tradycyjnym podejściu studentów do istoty kompetencji menedżerskich.

Przeprowadzone przez autorki badanie, wykorzystujące do diagnozy luki kompetencyjnej samoocenę, miało charakter jakościowy i nie może stanowić podstawy do uogólniania wniosków. Na podstawie analizowanych prac nie można również jednoznacznie określić obszarów koniecznych do doskonalenia. Uzyskane wyniki pozwalają jednak stwierdzić, że samoocena może być cennym źródłem informacji nie tylko pracodawców, którzy to narzędzie wykorzystują coraz częściej w procesie ewaluacji, ale także dla uczelni wyższych w zakresie doskonalenia programów kształcenia.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001
- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator*, Wyd. AKADE, Katowice 2000
- Andersen Consulting Institute for Strategic Change, *The Evolving Role of Executive Leadership*, „Neumann Management Review” 1999, nr 11, [za:] Bartosik S., *Przewodzenie i kierowanie*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/8707/Wyzwania-w-dziedzinie-zarzadzania-stojace-przed-liderami-XXI-wieku/HR-lider-przywodztwo-zarzadzanie/#artTresc>, 2013.01.11
- Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S., *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania*, „E-mentor”, 2012, nr 4
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006
- Cameron K., Whetten D., *A model for teaching management skills*, „The Organizational Behavior Teaching Journal”, 1983, nr 8
- Czernik Sz. i inni, *Bilans kapitału ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011
- Jończak M., Woźny A., *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, Deloitte 2011
- Kocór M., Strzebońska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Raport z badań pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

- Korc I., *Poczucie własnej wartości jako klucz do rozwoju potencjału ludzkiego, osiągnięcia prawdziwych sukcesów i szczęścia* [w:] Pęczkowski R., [red.], *Polski system edukacji po reformie 1999 roku: stan, perspektywy, zagrożenia*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007
- Raport z badań w II edycji projektu Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999
- Szymczak M., *Raport. Przegląd praktyk w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw w skali mikro i makro*, Wrocław 2011
- Twardowski B., *Metody redukcji luki kompetencyjnej – charakterystyka, klasyfikacja i wykorzystanie*, „Organizacja i Zarządzanie” Kwartalnik Naukowy, nr 3 (15), Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011
- Wasiluk A., *Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych*, „Economy and Management”, nr 1/2011
- Wyzwania HR. Raport 2013*, pracuj.pl, http://www.moznainaczej.com.pl/download/Wywiady/Wyzwania_HR_2013.pdf, 20.01.2013
- Żemigala M., *Czynniki stresu w zarządzaniu firmą*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2007, nr 3

STRESZCZENIE

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań własnych prowadzonych metodą analizy treści, których celem było sprawdzenie, w jakich obszarach kompetencyjnych studenci kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Łódzkiego zauważają u siebie luki wymagające dalszego doskonalenia. Analizą objęto 444 pisemnych wypowiedzi studentów. Rezultaty badawcze poprzedzono krótkim przeglądem poglądów na temat ról i umiejętności kierowniczych oraz badań w obszarze luk kompetencyjnych.

COMPETENCY GAPS OF POTENTIAL MANAGERS IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF ROLES AND MANAGERIAL SKILLS

ABSTRACT

The paper presents the results of research (conducted with using content analysis), which aim was to determine which areas of students' competence require further improvement. The analysis included 444 students' written statement. The results of research preceded by a brief overview of views on the roles and management skills and the research in the area of competency gaps.