

*Małgorzata Spychała**

KOMPETENCJE ZAWODOWE MENEDŻERA PRZYSZŁOŚCI W WIELKOPOLSKIM SEKTORZE KOMUNALNYM

1. WPROWADZENIE

Globalizacja oraz zmiany technologiczne, informatyczne czy społeczne stawiają nowe wymagania przed wielkopolskim sektorem komunalnym. Chcąc sprostać tym zmianom należy odpowiednio przygotować kadrę menedżerską i zarządczą, gdyż to oni zarządzają zmianą w przedsiębiorstwie. Rozpoznając obszary, z którymi sobie nie radzą, należy również dokonać identyfikacji i badania istniejącego stanu kompetencji zawodowych menedżerów. Takie zadanie jest realizowane w ramach projektu pt.: „Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP Wielkopolskiego sektora komunalnego”¹. Realizowany jest od września 2011 r. do sierpnia 2013 r. Głównymi realizatorami projektu są praktycy – kadra zarządcza i menedżerska przedsiębiorstw sektora komunalnego, psycholog oraz specjalista z zakresu projektowania profili kompetencyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie głównych kompetencji zawodowych menedżera XXI w. Wielkopolskiego Sektora Komunalnego oraz przedstawienie wyników badań dotyczących rzeczywistej wiedzy i umiejętności menedżerów.

Profil osobowy oparty na kompetencjach stworzony został dla stanowisk menedżerskich i dotyczy wymaganych kompetencji technicznych jak również kompetencji społecznych na stanowiskach pracy w przyszłości. Profil ten może zostać wykorzystany w trakcie realizacji różnych etapów zarządzania zasobami ludzkimi.

Wiedza dotycząca ilości i jakości kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego zostanie wykorzystana podczas badania rzeczywistych kompetencji zawodowych kadry zarządczej i menadżerskiej w omawianym

* Dr inż., Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska.

¹ Projekt współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

sektorze. Pozwoli ona na określenie luki kompetencyjnej jak również nadwyżki wiedzy i umiejętności menedżerów w porównaniu z wymogami kompetencyjnymi w przyszłości.

2. UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI SEKTORA KOMUNALNEGO

Analizując kompetencje menedżerów sektora komunalnego należy zwrócić szczególną uwagę na uwarunkowania działalności sektora.

Sektor usług komunalnych jest specyficzny z dwóch podstawowych powodów. Z jednej strony jest to działalność rynkowa, prowadzona w formie spółek prawa handlowego, a z drugiej jest specyficznym rodzajem usług, które są uregulowane w ustawie o samorządzie gminnym jako tzw. zadania własne gminy². W obszarze gospodarki komunalnej występuje więc zjawisko dychotomii celów: dla przedsiębiorstwa najważniejszy jest zysk, natomiast gminy powołane są w celu zaspokajania zbiorowych potrzeb mieszkańców. Należy podkreślić, że główną różnicą między przedsiębiorstwem komunalnym a działalnością gospodarczą jest cel. „Gospodarka komunalna nie ma celu zarobkowego”³. Głównym jej celem jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców gminy.

Menadżer w tego typu przedsiębiorstwie funkcjonuje w ściśle określonym systemie politycznym, w którym to często decyzje lokalnych polityków mogą w znaczący sposób zachwiać finansami czy strukturami organizacyjnymi firmy. Zagroženiem są również zewnętrzne naciski na menadżerów, by zarządzali przedsiębiorstwem w określony sposób, podejmowali określone decyzje lub realizowali politykę określonej grupy wpływów.

W przedsiębiorstwach Sektora Komunalnego nie ma opracowanego i wdrożonego katalogu kompetencji zgodnego z Polską i Europejską Ramą Kwalifikacji dla kadry zarządzającej i menadżerskiej. W związku z powyższym zespół ekspertów podjął się zadania, aby określić rzeczywiste kompetencje menedżerów w Wielkopolskim Sektorze Komunalnym.

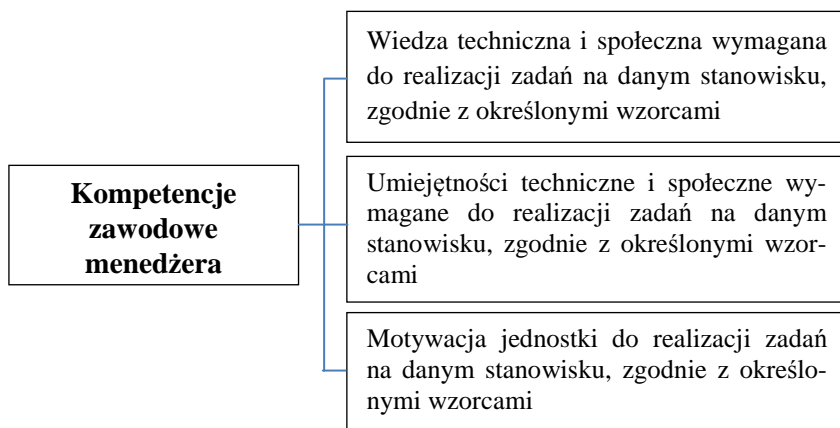
3. ISTOTA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH MENEDŻERA

Kompetencje zawodowe menedżera to jego wiedza, umiejętność i motywacja, które prowadzą do wykonania danego zadania, zgodnie z opracowanymi wzorcami. Należy podkreślić, że chodzi tutaj o kompetencje

² Art. 7, ust. 1, pkt 4 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. samorządzie gminnym (Dz. U. z 1990 r. Nr 16 poz. 95 ze zm.).

³ NSA - Ośrodek Zamiejscowy w Gdańsku w wyroku z dnia 19 stycznia 2003 r. (SA/Gd 1968/2002),

„twarde” czyli techniczne oraz „miękkie” tzw. społeczne [Spychała 2012, s. 56]. Kompetencje zawodowe menedżera są ściśle powiązane ze zadaniami realizowanymi na danym stanowisku pracy, są dynamiczne, zmienne w czasie, rozwijają się w ramach doświadczenia. Są obserwowalne i mierzalne dzięki temu, że przejawiają się w realizowanych zadaniach [Jurek 2008, s. 98]. Istotę kompetencji zawodowych menedżera prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Istota kompetencji zawodowych menedżera

Źródło: opracowanie własne.

Przykładem kompetencji technicznej menedżera jest umiejętność obsługi komputera, faksu, drukarki, znajomość programów komputerowych, wiedza merytoryczna; umiejętność organizowania pracy; itp. Natomiast do kompetencji społecznych menedżera zalicza się kompetencje komunikacyjne, zdolność przekonywania; delegowanie zadań; motywowanie pracowników; umiejętność rozwiązywania konfliktów; umiejętność zarządzania zespołem pracowniczym czy umiejętności dyplomatyczne. Jednak samo nabycie wiedzy i umiejętności, nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny. Dzięki odpowiedniej motywacji wewnętrznej powinien chcieć i pozytywnie wykorzystać posiadaną wiedzę i umiejętności, sam powinien tworzyć wiedzę.

Kompetencje zawodowe to potencjał danego menedżera, który przyczynia się do osiągnięcia określonych wyników. Istnieje zespół czynników pozwalających odróżnić menedżerów odnoszących sukcesy od tych, którzy działają nieefektywnie. [Boyatzis, 1982] Wspomniany zespół czynników obejmuje cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie, i cechy behawioralne. Badając kompetencje techniczne i społeczne menedżerów, należy więc analizować ich zachowania, które prowadzą do sukcesu bądź porażki w organizacji [Spychała 2012, s. 57].

Spośród listy najpopularniejszych kompetencji kierowniczych, kompetencje społeczne (komunikacyjne) są szczególnie istotne dla menadżerów [Dickson, Hargie 2004], gdyż praca z ludźmi wymaga umiejętności interaktywnych, potrzebnych do słuchania i empatycznego wczuwania się w potrzeby innych.

Kompetencje komunikacyjne menedżera to jego umiejętności porozumiewania się. Należą do nich m.in.:

- samokontrola (umiejętność radzenia sobie z gwałtownymi emocjami),
- aktywne słuchanie (umiejętność stosowania parafrazy, koncentrowania się na wypowiedzi rozmówcy, znajomość komunikacji niewerbalnej pomocnej w aktywnym słuchaniu),
- kształtowanie innych (umiejętność wyczuwania potrzeb rozwojowych i zdolności u pracowników),
- skuteczne przekonywanie (umiejętność pozyskania sobie innych poprzez stosowanie logicznej argumentacji oraz odpowiednią prezentację problemu),
- porozumienie (umiejętność poszukiwania wzajemnego zrozumienia),
- przywództwo (umiejętność rozbudzania entuzjazmu u innych w celu realizacji własnych celów),
- przemawianie (umiejętność prezentowania danego zagadnienia). [Dickson, Hargie 2004].

Opracowanie listy wszystkich kompetencji zawodowych menedżerów nie jest możliwe, gdyż jak wcześniej podano, kompetencje są dynamiczne i zmienne w czasie, podlegają procesowi uczenia się. R. Boyatzis uważa, że nie może istnieć uniwersalna lista kompetencji dająca się wykorzystać we wszystkich organizacjach [Boyatzis 1982, s. 67]. Zgodnie z tym podejściem lista kompetencji zawodowych składa się z kategorii zachowań ściśle oczekiwanych od danej grupy zawodowej. Obserwując zachowania menedżerów, bądź modelując przyszłe zachowania do wykonania danego zadania, można stworzyć model kompetencji dla kadry zarządczej i menedżerskiej danej organizacji. W modelu takim zakłada się elastyczność i zmienność poszczególnych kompetencji, gdyż w organizacjach nastawionych na trwałą rozwój, wiedza i umiejętności menedżerów podlegają ciągłemu doskonaleniu [Spychała 2011, s. 244].

3. ETAPY REALIZACJI PROFILU KOMPETENCYJNEGO MENEDŻERA XXI WIEKU SEKTORA KOMUNALNEGO⁴

Kompetencje zawodowe menedżerów przejawiają się w zachowaniach, dlatego należy analizować zadania, które realizują na stanowiskach pracy. Pierwszym etapem projektu była **analiza zadań wykonywanych na stanowiskach pracy** przez menedżerów sektora komunalnego. Wykorzystano tutaj metodę burzy mózgów oraz analizę dokumentacji firm komunalnych (rysunek 2).

Kolejny etap realizacji projektu polegał na **opracowaniu opisu stanowiska pracy dla Menedżera Sektora Komunalnego**. Tworząc opis stanowiska pracy zostały wykorzystane metody wywiadu z menedżerami oraz kierownicy dokonali samooceny zakresu zadań na danych stanowiskach pracy. Dokonano również analizy dokumentów badanych przedsiębiorstw komunalnych.



Rysunek 2. Etapy realizacji profilu kompetencyjnego menedżera przyszłości dla Wielkopolskiego Sektora Komunalnego

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Profil kompetencyjny menedżera XXI wieku został po raz pierwszy przedstawiony w monografii A. Branowska, P. Siemieniak, M. Spychała: *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi menedżera XXI wieku Wielkopolskiego Sektora Komunalnego* [w:] *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012.

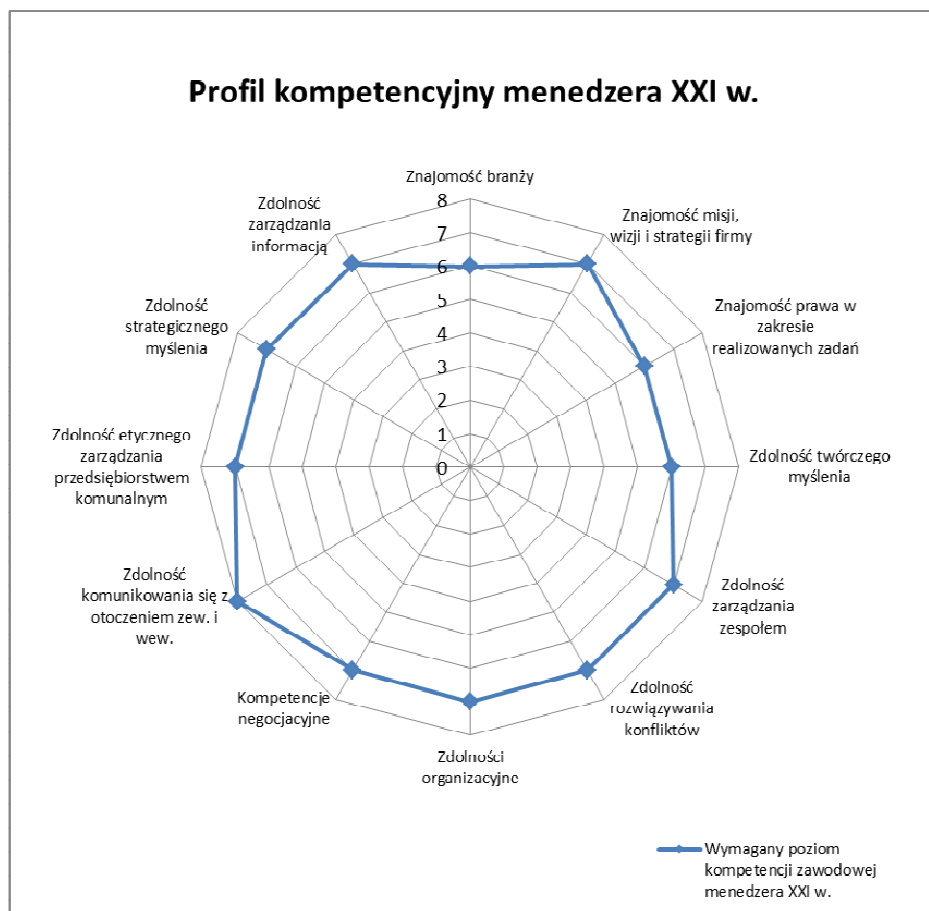
Jednak dany projekt nie odnosi się do rzeczywistych zadań menedżerów, dlatego zespół projektowy opracował **model stanowiska pracy dla menedżera przyszłości**. Zaangażowanie kadry zarządczej i menedżerskiej w tworzenie profilu kompetencyjnego pozwoliło na zaznajomienie się z nim jeszcze przed wdrożeniem oraz lepsze zrozumienie celu jego wdrażania.

Tworząc opis stanowiska pracy dla menedżera XXI w. sektora komunalnego została wykorzystana metoda burzy mózgów, gdzie zespół ekspertów określał zadania, które będą realizowane przez kadrę zarządczą i menedżerską w przyszłości. Analizując zadania przyszłości, jak również przeprowadzając wywiady z menedżerami sektora komunalnego została opracowana **lista przyszłych zadań menedżera XXI wieku**.

Na podstawie zadań, które mają być realizowane w przyszłości przez menedżerów, zostały określone kompetencje zawodowe niezbędne do wykonania zadań na stanowisku menedżerskim. Na podstawie opisu stanowiska pracy został opracowany **profil kompetencyjny menedżera XXI w. sektora komunalnego** (rysunek 3).

Każda zaprezentowana kompetencja zawodowa menedżera została zdefiniowana, aby mieć pewność, że będzie rozumiana w ten sam sposób przez wszystkich pracowników sektora komunalnego.

Profil kompetencyjny to podstawowe narzędzie do zarządzania wiedzą i umiejętnościami menedżera. Jest dokumentem, który zawiera 8 poziomów kompetencji zawodowych. Każdy z poziomów został scharakteryzowany w tabeli 1.



Rysunek 3. Profil kompetencyjny menedżera XXI w. sektora komunalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przeprowadzonych badań.

Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego

Poziomy	Charakterystyka
1	Nieprzyswojenie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
2	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana nieregularnie. Wymagany nadzór bardziej doświadczonych osób i udzielanie przez nie wsparcia.

3	Kompetencja przyswojona w stopniu dostatecznym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystywać w praktyce, zdarzają się sytuacje wymagające nadzoru osób doświadczonych
4	Kompetencja przyswojona w stopniu zadowalającym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystać w trakcie wykonywania zadań zawodowych.
5	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, co pozwala na poprawne wypełnianie zadań w danym zakresie.
6	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, co pozwala na bardzo dobre wypełnianie zadań w danym zakresie oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
7	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystywania i rozwijania wiedzy, umiejętności i pożądanych postaw w danym zakresie działań.
8	Poziom eksperta, zdolność do twórczego dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z innymi menedżerami i pracownikami

Źródło: opracowanie własne w ramach projektu KIG.

Zaprezentowane poziomy kompetencji odnoszą się do wymagań stawianych menedżerom XXI w. dlatego przeprowadzając badania rzeczywistych kompetencji menedżerów sektora komunalnego najczęściej spotkać się będzie można z sytuacją, gdy poziom kompetencji menedżera będzie niższy od wymaganego. Zadaniem organizacji sektora komunalnego będzie podjęcie takich działań, aby na określonym stanowisku w przyszłości znalazła się osoba, której poziom poszczególnych kompetencji będzie jak najbardziej zbliżony do tych określonych w profilu. Menedżer o zbyt niskich kompetencjach będzie źle wykonywał swoją pracę, natomiast ten, którego wiedza i umiejętności znacznie przewyższają wymagania stawiane przez stanowisko pracy, nie będzie wykorzystywał swoich zdolności podczas realizacji zadań.

Ocena aktualnego poziomu kompetencji menadżerów przedsiębiorstw sektora komunalnego w Wielkopolsce jest niezbędna do poznania obecnych braków kompetencyjnych. Jest to zadanie bardzo trudne ze względu na liczbę przedsiębiorstw komunalnych i zatrudnionej w nich kadry kierowniczej, jak również poprzez trudności w opracowaniu narzędzi badawczych i przeprowadzeniu badań.

4. BADANIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH MENEDŻERÓW W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WIELKOPOLSKIEGO SEKTORA KOMUNALNEGO

Głównym celem badania była ocena kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego. Badania zostały przeprowadzone w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach sektora komunalnego w regionie Wielkopolski (38% – małe przedsiębiorstwa; 62% - średnie przedsiębiorstwa). Ankiecie poddano 125 menedżerów: 73 mężczyzn i 49 kobiet (3 osoby nie ujawniły płci). Badania zostały przeprowadzone w okresie marzec – kwiecień 2012 r. Menedżerowie dokonali samooceny własnych kompetencji zawodowych.

54% badanych to menedżerowie średniego szczebla, którzy podlegają przełożonym i sami są kierownikami. 30% ankietowanych to menedżerowie najniższego szczebla, którzy są bezpośrednimi przełożonymi podwładnych i podlegają kierownikowi średniego szczebla. Kolejną grupę 14% stanowią menedżerowie najwyższego szczebla, gdzie nie mają przełożonych i podlegają im inni kierownicy. Najmniej liczną grupą są kierownicy jedyne szczebla, którzy nie mają przełożonych, tylko podwładnych.

74% badanych menedżerów są w wieku 31 – 50 lat, 22% kierowników to osoby powyżej 51 lat, bardzo małą grupę stanowią osoby poniżej 30 lat – 3%.

74% ankietowanych posiada wykształcenie wyższe, 18% wykształcenie średnie oraz 5 menedżerów posiada wykształcenie zawodowe.

Kwestionariusz kierowany do menedżerów sektora komunalnego zawierał 18 pytań: 9 zamkniętych i 9 otwartych. Tematyka badań, którym zostali poddani menedżerowie, dotyczyła ich rzeczywistych kompetencji technicznych i społecznych, wykorzystywanych na obecnych stanowiskach pracy. Badani dokonali również samooceny kompetencji zawodowych niezbędnych do realizacji zadań w przyszłości. Celem prezentowanego artykułu jest analiza rzeczywistej wiedzy i umiejętności badanych menedżerów, dlatego zostaną przedstawione wyniki z tego obszaru. Menedżerowie zapoznali się z poziomami kompetencyjnymi od 1-8. Każdy z nich został szczegółowo scharakteryzowany. Dokładnie opisano również badane kompetencje.

W pierwszej części badań analizowano kompetencje komunikacyjne menedżerów, gdyż odgrywają dużą rolę na stanowiskach kierowniczych (tabela 2).

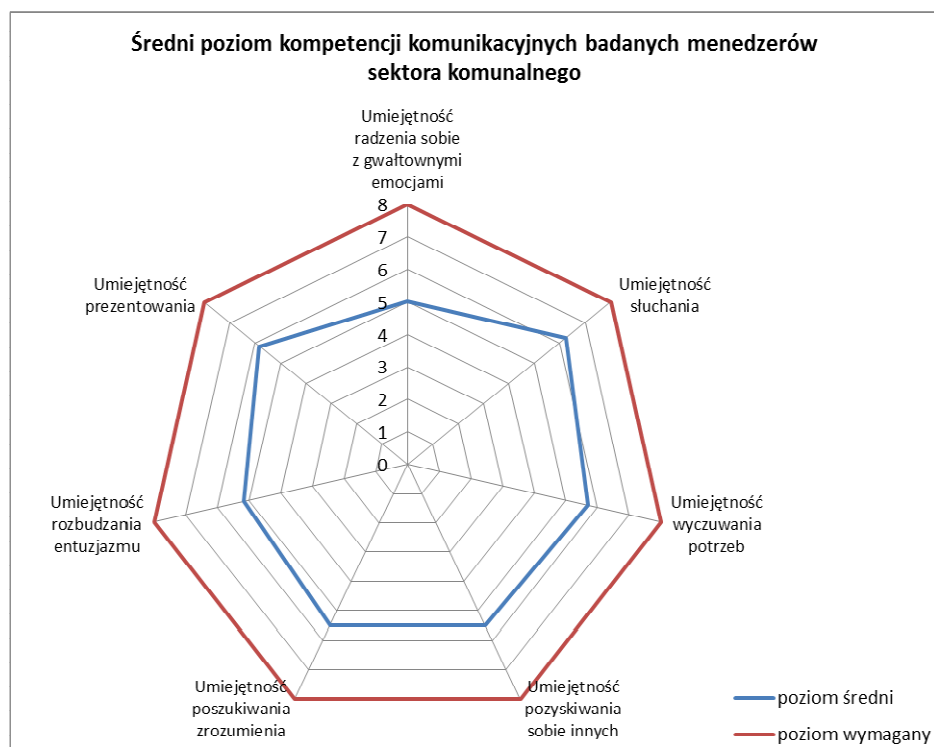
Tabela 2. Średni poziom kompetencji komunikacyjnych menedżerów wymaganych do realizacji przyszłych zadań

Kompetencje komunikacyjne menedżerów	poziom średni	poziom wymagany	luka kompetencyjna
Umiejętność radzenia sobie z gwałtownymi emocjami	5,01	8,0	2,99
Umiejętność słuchania	6,23	8,0	1,77

Umiejętność wyczuwania potrzeb	5,69	8,0	2,31
Umiejętność pozyskiwania sobie innych	5,51	8,0	2,49
Umiejętność poszukiwania zrozumienia	5,49	8,0	2,51
Umiejętność rozbudzania entuzjazmu	5,17	8,0	2,83
Umiejętność prezentowania	5,83	8,0	2,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w ramach projektu KIG.

Z tabeli 2 wynika, że badani menedżerowie najlepiej radzą sobie z umiejętnością słuchania, średni poziom wynosi ponad 6,2 poziomu co oznacza przyswojoną kompetencje w stopniu bardzo dobrym. Kolejną kompetencją komunikacyjną, która została oceniona wysoko jest umiejętność prezentowania, wyniki również kształtują się na poziomie bardzo dobrym. Natomiast kompetencjami, z którymi badani mają największe trudności są: umiejętność radzenia sobie z gwałtownymi emocjami – na poziomie 5 oraz umiejętność rozbudzania entuzjazmu u innych (rysunek 4).



Rysunek 4. Średni poziom kompetencji komunikacyjnych badanych menedżerów sektora komunalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w ramach projektu KIG.

Analizując powyższe zestawienie poziomów kompetencji komunikacyjnych autorka artykułu uważa, że wyniki są zadawalające. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że menedżerowie dokonywali samooceny, dlatego nie można uważać powyższych ocen kompetencji za obiektywne.

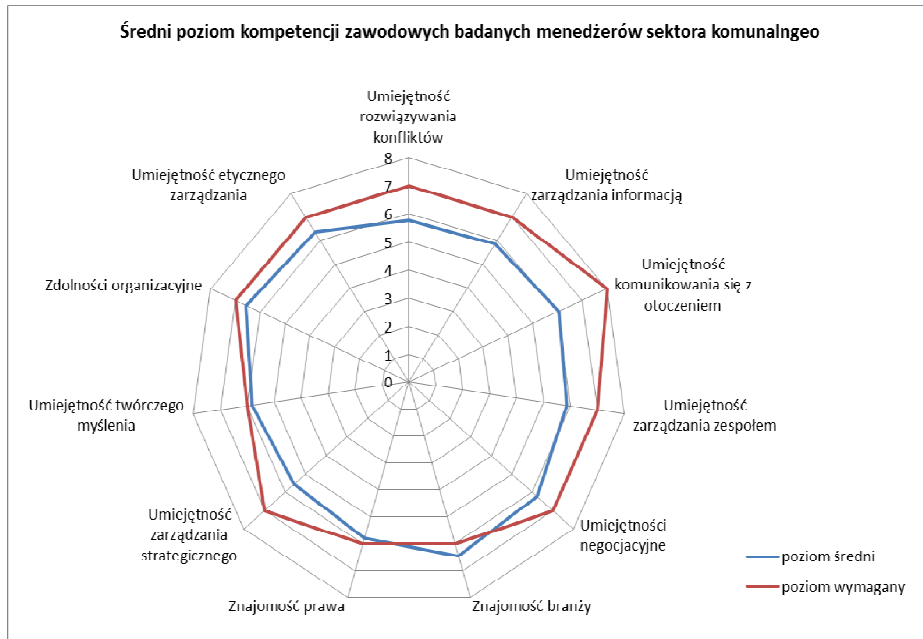
Druga część badania dotyczyła kompetencji zawodowych menedżerów, które będą niezbędne do realizacji zadań w przyszłości. Wyniki badan prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Średni poziom kompetencji zawodowych menedżerów, wymaganych do realizacji przyszłych zadań

Kompetencje zawodowe	poziom średni	poziom wymagany	luka kompetencyjna
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	5,75	7	1,25
Umiejętność zarządzania informacją	5,85	7	1,15
Umiejętność komunikowania się z otoczeniem	6,06	8	1,94
Umiejętność zarządzania zespołem	5,87	7	1,13
Umiejętności negocjacyjne	6,23	7	0,77
Znajomość branży	6,47	6	-0,47
Znajomość prawa	5,79	6	0,21
Umiejętność zarządzania strategicznego	5,56	7	1,44
Umiejętność twórczego myślenia	5,82	6	0,18
Zdolności organizacyjne	6,57	7	0,43
Umiejętność etycznego zarządzania	6,35	7	0,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w ramach projektu KIG.

Menedżerowie ocenili swoje kompetencje zawodowe bardzo wysoko. Wśród badanych 125 menedżerów, aż 18 osób uważa, że zna doskonale branżę i potrafi przekazywać tę wiedzę. Poziom znajomości branży wśród badanych przewyższa wymagany poziom w przyszłości (co oznacza nadmiar kompetencji w tym obszarze). Respondenci uważają, że bardzo dobrze znają prawo (poziom 6) oraz myślą kreatywnie (poziom 6).



Rysunek 5. Średni poziom kompetencji zawodowych badanych menedżerów sektora komunalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w ramach projektu KIG.

Z badań wynika, że większość ankietowanych ma problem z komunikowaniem się z otoczeniem (luka kompetencyjna wynosi 2 poziomy) oraz z zarządzaniem strategicznym (jeden menedżer ocenił swoje zdolności na poziomie 1 co oznacza brak kompetencji w tym zakresie), tylko 2 osoby stwierdziły, że są ekspertami. Jednak wszystkie wyniki przekraczają poziom 5 – czyli umiejętność opanowana w stopniu dobrym, menedżer poprawnie realizuje zadania na danym stanowisku. Jeśli badania przeprowadzone przez ekspertów oraz przełożonych potwierdzą prezentowane wyniki, będzie można stwierdzić, że niektórzy menedżerowie sektora komunalnego posiadają profil kompetencyjny, który odpowiada modelowi w przyszłości.

5. PODSUMOWANIE

Analizując samoocenę kompetencji zawodowych badanych menedżerów sektora komunalnego stwierdza się, że około 70% ankietowanych ocenia swoje kompetencje na poziomie dobrym, bardzo dobrym oraz doskonałym. Niektórzy

(ok. 6%) uważają, że ich kompetencje są na poziomie eksperta. Bardzo wysoko ocenili swoje kompetencje zawodowe takie jak: znajomość branży (86% ankietowanych - bdb i wyżej); znajomość prawa (73% badanych – bdb i wyżej), zdolności organizacyjne (80% ankietowanych - bdb i wyżej) i umiejętność twórczego myślenia (80% ankietowanych - bdb i wyżej). Większość ankietowanych ma problem z komunikowaniem się na zewnątrz organizacji oraz z umiejętnością zarządzania strategicznego.

Samoocena kompetencji jest ważnym źródłem informacji, jednak należy ją zweryfikować. Niezbędnym jest badanie kompetencji menedżerów przez przełożonych i podwładnych, czyli zastosowanie metody 360 stopni. Dla potwierdzenia wyników należy przeprowadzić badanie kompetencji zawodowych metodą Development Center. Dopiero wtedy będzie można rzetelnie ocenić posiadany potencjał menedżerski Wielkopolskiego Sektora Komunalnego.

Zaprezentowane studium przypadku stanowi przykład rzeczywistych kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego. Jednak są one wskazówką dla dalszego zbierania pełnych i rzetelnych informacji z różnych źródeł na temat luk kompetencyjnych w sektorze komunalnym.

BIBLIOGRAFIA

- Boyatzis R., *The competent manager: a model for effective performance*, Wiley, New York, 1982
- Boyatzis R., *Competencies in the 21st century*, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA, „Journal of Management Development”, 2008, Vol. 27, No. 1
- Branowska A., Siemieniak P., Spychała M., *Workers' occupational competencies in a modern enterprise*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2011
- Bratnicki M., Strużyńska J., *Paradoksy kształcenia menedżerów [w:] Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI w.*, UJ – Instytut Zarządzania, Kraków 2001
- Covey S. R., *Siedem nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2004
- Covey S. R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2004
- Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna & Wolters Kluwer Business, Kraków 2007
- Dickson D., Hargie O., *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*, Routledge, London 2004
- Dubois D., Rothwell W., *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing 2004
- McEvoy G., Hayton J., Winick A., Mumford T., Hanks S., Blahna M., *A competency-based model for developing human resource professionals*, „Journal of Management Education”, 2005, 29
- Fryczyńska M., *Kapitał społeczny a warunki pracy i zarządzanie wiedzą w efektywnych organizacjach [w:] Makowski K., (red.), Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*, WSP, Warszawa 2005
- Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Perrini F., *Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting*, „European

- Management Journal”, December 2005, Vol. 23, No. 6
- Rakowska A., *Kompetencje współczesnego menedżera* [w:] Rakowska A., (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Warszawa, 2005
- Rausch E., Sherman H., Washbush J. B., *Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development*, „The Journal of Management Development”, 2002, 21, 184-200
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE* [w:] Juchnowicz M., (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2004
- Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Smółka P., *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna & Wolters Kluwer Business, Kraków 2008
- Spychała M., *Communication competences as a part of social competences in an organization* [w:] Popławski S., (red.), *The social contexts of communication*, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań 2010
- Spychała M., *System badania i oceny kompetencji zawodowych pracowników jako warunek trwałego rozwoju organizacji* [w:] Urbanowska – Sojkin E., (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, Strategie funkcjonalne, Zeszyty Naukowe 172*, Poznań 2011
- Spychała M., *Social competencies of ethical manager in the modern enterprise*, [w:] Spychała M., (red.), *Corporate Social Responsibility – Conceptions, Theory and Practice*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012

STRESZCZENIE

W artykule została zaprezentowana istota kompetencji zawodowych oraz główne etapy projektowania profilu kompetencyjnego dla menedżera XXI w. sektora komunalnego. W części praktycznej dokonano oceny rzeczywistych kompetencji zawodowych menedżerów w wybranych przedsiębiorstwach Wielkopolskiego Sektora Komunalnego. Rzeczywisty poziom wiedzy i umiejętności menedżerów będzie wykorzystany podczas planowania ich rozwoju.

OCCUPATIONAL COMPETENCIES OF FUTURE MANAGER IN WIELKOPOLSKA MUNICIPAL SECTOR

ABSTRACT

In the article the issue of occupational competencies and implementation stages of 21st century manager's competency profile in municipal sector were presented. In the practical part of this paper examination of managers' professional competencies in selected enterprises of Wielkopolska municipal sector was performed. Current managers' knowledge and skills level were taken into account during planning of their development.