

Współczesne kompetencje menedżerskie. Badania empiryczne w obszarze edukacji

Agnieszka Postuła*

Celem artykułu jest identyfikacja oraz zaproponowanie klasyfikacji kompetencji menedżerskich. Głównym problemem badawczym jest zaś zrozumienie procesów zachodzących w uczelniach biznesowych oraz ich wpływu na kształtowanie kolejnych pokoleń menedżerów. Artykuł opiera się na wynikach pochodzących z badań jakościowych, inspirowanych etnografią organizacji. W artykule zostały zaprezentowane kompetencje istotne dla różnych grup procesu edukacji menedżerskiej. Zaproponowano konkretne ich podziały i przedstawiono refleksje dotyczące ich kształtowania u przyszłych menedżerów, metody i sposoby kształcenia. Bazą dociekań empirycznych jest materiał jakościowy, którego nie można generalizować na całą populację. Niewskazane jest również rysowanie ostrych różnic pomiędzy proponowanymi koncepcjami, typologiami, gdyż są one z natury płynne i niejednoznaczne. Badania były prowadzone przez okres 5 lat, co w dobie cyfryzacji i wszechobecnej dominacji wartości kapitalistycznych jest wyjątkową zaletą. Grupa badawcza jest niezwykle szeroka i uwzględnia wszystkich uczestników/aktorów procesu edukacji menedżerskiej.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, wartości menedżerskie, menedżer, badania etnograficzne.

Nadesłany: 27.08.2021 | Zaakceptowany do druku: 01.12.2021

Contemporary Managerial Competences. Empirical Studies in the Field of Education

The aim of the article is to identify and introduce divisions/typologies of contemporary managerial competences. The main research problem is to understand the processes taking place in business universities and their impact on shaping the next generations of managers. The article is based on the results of qualitative research inspired by the ethnography of the organization. 5-year research in the area of managerial education was conducted. The article presents competences important for various groups of the managerial education process. Specific breakdowns of these competences have been proposed. Reflections on the shaping of these competences in future managers as well as methods and ways of education are presented.

The basis of empirical inquiry is qualitative material that cannot be generalized to the entire population. It is also inadvisable to draw sharp distinctions between the proposed concepts and typologies, as they are inherently fluid and ambiguous.

The research was conducted over a period of 5 years, which is a unique advantage in the era of digitization and the ubiquitous domination of capitalist values. The research group is extremely broad and includes all participants / actors in the management education process.

* **Agnieszka Postuła** – dr hab., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orcid.org/0000-0001-9495-0733>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: apostula@wz.uw.edu.pl.

Keywords: managerial competences, managerial values, manager, ethnographic research.

JEL: M12, M14, A20, D83, I23

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje to często organizacje oparte na wiedzy, uczące się. U podstaw ich funkcjonowania leżą takie koncepcje, jak: otwarty system informacji, konstruktywne konfrontacje, uczenie się zespołowe, projektowanie wyjątkowych kultur organizacyjnych, a także identyfikacja kompetencji pracowników (Jemielniak, 2008; Skrzypek, 2015). Globalizacja skraca odległości i wyzwala potrzebę globalnego myślenia. Technologie i kapitał finansowy schodzą na dalszy plan i muszą być wykorzystywane zgodnie z wiedzą. Aktywa niematerialne i umiejętność wykorzystania ich w praktyce są kluczowe dla organizacji. Wiedzę w organizacjach opartych na wiedzy posiadają ludzie, dlatego należy zwracać szczególną uwagę na ich kompetencje, które stanowią nieoceniony kapitał dla organizacji. Identyfikacja kompetencji menedżerskich i ich rozwój są ważnymi narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowanymi na osiąganie celów strategicznych organizacji. Kompetencje menedżerskie, m.in. zachowanie niezbędne do osiągnięcia wymaganego poziomu pracy menedżera, w połączeniu ze sprawnym zarządzaniem organizacją stają się tym samym kluczowym czynnikiem sukcesu, a następnie przewagi konkurencyjnej (Königová i in., 2012).

Kompetencje menedżerskie stanowią bardzo popularny temat wielu opracowań z obszaru nauk o zarządzaniu (Filipowicz, 2016; Kożuch i Sienkiewicz-Małyjurek, 2013; Rakowska, 2007; Szczęśna i Rostkowski, 2004). Kompetencje można określić ogólnie jako zakres uprawnień, obowiązków, pełnomocnictw i odpowiedzialności menedżera, a także zakres jego wiedzy i umiejętności. W literaturze (m.in. w pozycjach wymienionych powyżej) istnieje wiele definicji, ale wspólnym mianownikiem jest udział trzech podstawowych składników: wiedzy, umiejętności oraz postaw. Każdy z tych obszarów zawiera różnorodne elementy. Wiedza dzieli się przede wszystkim na techniczną (z obszarów strategii, marketingu, prawa, finansów, ekonomii) i inter-

personalną (dotyczącą szerokokorozumianej współpracy z ludźmi). Umiejętności zaś, np. według Boyatzisa (1982) można podzielić na trzy większe grupy:

- umiejętności poznawcze, pozwalające na obserwację otaczającej rzeczywistości;
- inteligencja emocjonalna ułatwiająca radzenie sobie w różnych sytuacjach oraz
- umiejętności społeczne, które dotyczą współpracy w grupach.

Popularność zagadnienia kompetencji w wielu obszarach (zarządzanie, pedagogika, demografia, prawo itd.) nie pomaga w systematyzacji pojęć z tego zakresu. W dziedzinie zarządzania uwaga skupia się na kompetencjach menedżerskich i przedsiębiorczych. W nauce są to opracowania proponujące typologie kompetencji, podziały i zastosowania tychże.

Celem artykułu jest identyfikacja oraz wprowadzenie klasyfikacji współczesnych kompetencji menedżerskich. Głównym problemem badawczym jest zrozumienie procesów zachodzących w uczelniach biznesowych oraz ich wpływ na kształtowanie kolejnych pokoleń menedżerów. Przyjęta w pracy metodologia badań indukcyjnych (Czakon, 2011; 2017; Lisiński, 2016) wyklucza stawianie hipotez. Na potrzeby niniejszego artykułu sformułowano pytania badawcze, które dokładniej precyzują zakres i kierunek badań: jaką rolę odgrywa doświadczenie, a jaką wykształcenie w budowaniu profesji menedżerów? Jakie kompetencje wszystkie grupy badanych uznają za istotne? Które z tych kompetencji mają znaczenie dla studentów, które dla doświadczonych menedżerów?

2. Kompetencje menedżerskie

Jednym z popularnych podejść do zagadnienia jest perspektywa kompetencyjna, uwzględniająca konkretne zestawy cech kierowników. W obszarze zarządzania kompetencje były przedmiotem badań już w końcu ubiegłego stulecia. Boyatzis (1982) zidentyfikował zestaw kompetencji właściwy dla idealnego menedżera. Kompetencję zdefiniował jako podstawową

cechę, która może być motywem, cechą, umiejętnościami, częścią własnego wizerunku, rolą społeczną lub zasobem wiedzy. Jego koncepcja kompetencji oparta jest na założeniu, że posiadane kompetencje pracownika – obok wymagań stanowiska pracy i uwarunkowań otoczenia – są jednym z najważniejszych czynników decydujących o efektywności pracy.

Mimo że potrzeby tego okresu były inne niż współczesne, warto zauważyć, że lista nie uległa od tamtej pory znacznym modyfikacjom. Boyatzis zaproponował następujące grupy kompetencji:

- orientacja na efektywność – koncentracja na celach, zadaniach i osiągnięciach; wyznaczanie ambitnych celów i wspieranie odpowiedniego planowania; ułatwianie pokonywania przeszkód; zachęcanie ludzi do działania w ten sposób;
- troska o wpływ – zainteresowanie znaczeniem siły i symboli; używanie zachowań zorientowanych na siłę, takich jak stosowanie różnych metod wpływania na ludzi, poszukiwanie pozycji władzy itp.;
- proaktywność – wykazywanie silnej wiary w indywidualną samokontrolę i samodzielność; działanie bez oczekiwania na pełną zgodę lub autoryzację; branie odpowiedzialności za działania; odchodzenie od postaw obronnych i ryzykownych;
- pewność siebie – demonstrowanie wiary w siebie, wartości i pomysłowości; umiejętność podejmowania pewnych i zdecydowanych działań, pewnego wyrażania myśli; przekazywanie tej pewności sobie innym, a przez to wzbudzanie w nich zaufania;
- umiejętność prezentacji ustnej – umiejętność płynnego mówienia, używania efektywnego języka, sposobów mówienia i komunikacji niewerbalnej; stosowanie skutecznej symboliki i metafor w słowach i czynach; właściwe wykorzystanie pomocy wizualnych;
- konceptualizacja – umiejętność wykorzystania rozumowania indukcyjnego do identyfikacji wzorców i relacji; umiejętność tworzenia modeli i symboli do komunikowania tych koncepcji; wykorzystywanie syntetycznego i kreatywnego myślenia do rozwijania dalszych pomysłów i rozwiązań;
- diagnostyczne wykorzystanie pojęć – potrafi zastosować rozumowanie dedukcyjne w celu przekształcenia modeli

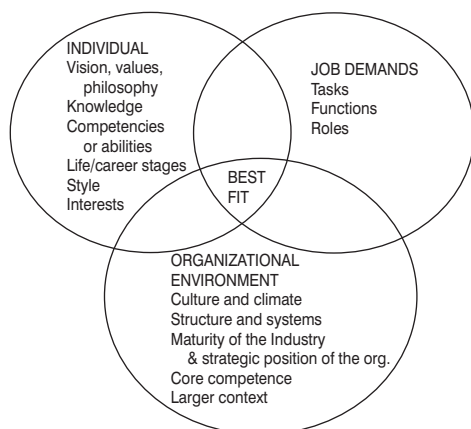
i pomysłów w konkretne możliwości; dzięki temu koncepcje stają się praktycznymi i przydatnymi narzędziami w rękach menedżera;

- wykorzystanie władzy uspołecznionej – rozwijanie sieci i hierarchii ludzi oraz mobilizowanie ich do osiągnięcia konkretnych celów; menedżer działa jako mediator przy rozwiązywaniu konfliktów i łączeniu ludzi;
- zarządzanie procesami grupowymi – budowanie tożsamości grup i poszczególnych uczestników; wyznaczanie wspólnych celów i zadań; rozwijanie ról grupowych; tworzenie sposobów wspólnej pracy i ułatwianie pracy zespołowej.

Wiele lat po opublikowaniu swojej pionierskiej pracy z 1982 roku „The Competent Manager: A model for effective performance” Richard Boyatzis pogłębił rozumienie kompetencji w artykule „Competencies in the 21st century” (2008). Dowodził on, że zasadniczo kompetencje to umiejętności wrodzone, talent (*ability*) oraz zdolności nabywane wraz z doświadczeniem (*capability*) (Boyatzis, 2008). Jest to zbiór różnych zestawów zachowań wytworzonych poprzez działanie intencji. Zachowania są alternatywnymi przejawami intencji w szczególnych momentach i sytuacjach. Przykładowo, słuchanie i zadawanie pytań to kilka różnych zachowań. Człowiek może wykazywać te zachowania z wielu powodów lub dla realizacji różnych celów. Można zadawać pytania i słuchać kogoś, aby przypodobać się innym lub zainteresować swoją osobą, tym samym zyskując pozycję w oczach innych. Można też zadawać pytania i słuchać innych, ponieważ jest się zainteresowanym zrozumieniem tej drugiej osoby, jej priorytetami lub zdaniem na temat danej sytuacji. Ten drugi powód jest prawdopodobnie przejawem empatii i ma na celu zrozumienie innego człowieka. Tymczasem podstawowym powodem pytań jest uzyskanie oceny lub opinii, co można nazwać demonstracją wpływu. Podobnie podstawową intencją bardziej subtelnej kompetencji, takiej jak samoświadomość emocjonalna, jest samopoznanie i samozrozumienie. Ta konstrukcja kompetencji, wymagająca zarówno działania (tj. zestawu alternatywnych zachowań), jak i intencji, wymagałaby zastosowania metod pomiarowych, które pozwoliłyby ocenić zarówno zachowania, jak i wnioski. Zdaniem Boyatzisa (2008) jest to behawioralne

podejście do talentu danej osoby. Budowa konkretnej kompetencji jest kwestią powiązania różnych zachowań, które są uważane za alternatywne manifestacje tego samego podstawowego konstruktów. Ale są one zorganizowane dzięki podobieństwu konsekwencji użycia tych zachowań w kontekstach społecznych i zawodowych. Boyatzis twierdzi, że teoria wydajności jest podstawą koncepcji kompetencji. Teoria zastosowana w jego podejściu badawczym jest podstawową teorią kontyngencji. Uważa się, że maksymalna wydajność występuje wtedy, gdy zdolność (*capability*) lub talent (*ability*) danej osoby jest zgodny z zapotrzebowaniem na pracę i środowiskiem organizacyjnym (Boyatzis, 1982).

Rysunek 1. Teoria wydajności (*Theory of action and job performance*): najlepsze dopasowanie (maksymalne wykonanie, stymulacja i zaangażowanie) = obszar najlepszej integracji



Źródło: Boyatzis, 2008, s. 7.

Talent osoby wynika z jej wartości, wizji i osobistej filozofii, wiedzy, kompetencji, etapu życia i kariery, a nawet jest pochodną zainteresowań i stylu życia. Wymagania dotyczące pracy można opisać na podstawie zakresu obowiązków i zadań do wykonania. Natomiast elementy środowiska organizacyjnego, które mogą mieć istotny wpływ na przejawianie kompetencji i/lub na tworzenie miejsc pracy to: kultura i klimat organizacyjny, struktura i systemy, dojrzałość branży i strategiczne pozycjonowanie, a także aspekty środowiska gospodarczego, politycznego, społecznego, środowiskowego i religijnego organizacji.

Obecnie badania nad kompetencjami skupiają się w dużej mierze na dwóch płaszczyznach: wyodrębnianiu pewnych cech, które wpływają na efektywność organizacji czy budowanie przewagi konkurencyjnej oraz identyfikowaniu charakterystycznych kompetencji dla danej społeczności, organizacji, specjalności, branży itd. W XXI wieku organizacje muszą być zarządzane przy wykorzystaniu określonych kompetencji ze względu na zmieniający się i złożony świat, w którym rozwijają swoją działalność. Kompetencje menedżerskie zostały zdefiniowane jako zespół motywacji, cech osobowych, cech, umiejętności, wiedzy i wartości niezbędnych do doskonalenia wyników zarządzania i są gałęzią większej grupy indywidualnych kompetencji (Gamarra i in., 2019).

Niewątpliwie modnym i ciekawym kierunkiem są badania w paradygmacie funkcjonalistycznym (np. Getha-Taylor i in., 2013), których obecnie w literaturze jest najwięcej. Badania te mają na celu wykazanie związku określonych kompetencji z efektywnością pracowników, ich zaangażowaniem czy skutecznością w działaniu. W ostatnim czasie obserwujemy rosnącą tendencję do wykorzystywania koncepcji kompetencji menedżerskich jako podstawy budowania systemów rozwoju zasobów ludzkich (Marhefkova, 2016; Singh i in., 2014). Autorzy poszukują odpowiedzi na pytania dotyczące możliwości realizacji celów firmy poprzez efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników (Mikla, 2020; Jędrzejczyk, 2013). Identyfikacja kompetencji pracowników, a w konsekwencji dotarcie do luk kompetencyjnych organizacji powoduje, że działania związane z zarządzaniem kompetencjami mogą w wymierny sposób przełożyć się na wyniki i sukcesy przedsiębiorstwa. Jest to więc niezwykle ważny wymiar organizacji, wart studiowania.

Obecnie modne jest badanie kompetencji w pewnych wąskich środowiskach, specjalizacjach, istnieją również badania uwzględniające różnice pokoleniowe (Krchova i Hoesova, 2020). Słowackie badaczki, patrząc przez pryzmat zarządzania projektami, wyodrębniły kompetencje charakterystyczne dla studentów (pokolenia Z), przedstawicieli pokolenia X oraz Baby Boomers. Inni badacze za pomocą metod jakościowych (grupa fokusowa i interaktywna analiza jakościowa – IQA)

badali kompetencje wymagane od menedżerów ryzyka (Marx i de Swardt, 2020). W wyniku badań zidentyfikowano takie kompetencje, jak: wiedza menedżerska i zarządzanie ryzykiem; atrybuty: asertywność i niezłomność; określone wartości etyczne, a także ludzie i umiejętności techniczne. Wyniki wspomnianych badań pokazują jak szeroko różni badacze i autorzy traktują to zagadnienie. Takie typologie mogą być przydatne przy ustalaniu priorytetów rozwoju kompetencji w organizacjach, trudność może jednak stanowić, że biorą pod uwagę wąskie grupy badanych, a tym samym wyniki tych badań ciężko uznać za powszechne.

Podsumowując powyższe rozważania, badacze rysują różne definicje, są jednak zgodni co do tego, że wokół pojęcia „kompetencja” istnieje pole do dyskusji. Jest ono niejednoznaczne do definiowania lub przypisania spójnej teorii lub nawet podejścia do definicji, która pogodziłaby wszystkie różnorodne sposoby użycia tego terminu (Norris, 1991; Le Deist i Winterton, 2005). Jest to termin do tego stopnia niejednoznaczny i trudny do zdefiniowania, że Boon i van der Klink (2002) określili kompetencję jako „termin rozmyty” (*fuzzy concept*) i uznali za „użyteczny termin, wypełniający lukę między wykształceniem a wymaganiami dotyczącymi pracy” (2002, s. 6). Zgadza się z tym podejściem, zgodnie z którym nie istnieje jaskrawy i jednoznaczny podział definicyjny na kompetencje i np. cechy, wiedzę czy doświadczenie. Sam termin „kompetencja” rozumiem zgodnie z najszerszą definicją obejmująca zarówno cechy osobiste, postawy, umiejętności, jak i wiedzę.

Zbudowanie ostrych granic nie byłoby ponadto spójne ze stosowaną przeze mnie metodą badań jakościowych. Nie powinno się zakładać, że wszyscy rozmówcy używają jednakowej nomenklatury w odniesieniu do terminu „kompetencja”. Nie sugerowałam rozmówcom, aby takie rozróżnienia czynili podczas wywiadów. A rozbieżność w interpretacjach różnych badaczy stanowi najlepsze potwierdzenie dla słuszności takiego podejścia.

3. Metoda badawcza

Niniejszy artykuł opiera się na wynikach kompleksowych badań etnograficznych prowadzonych w obszarze edukacji menedżerskiej. Badanie koncepcji mene-

dżerskich było jedną z części projektu. Wykorzystanie metod jakościowych dało możliwość wniknięcia w teren i pozwoliło na bliskie poznanie i zrozumienie badanej społeczności (Willis, 2005). Materiał badawczy był pozyskiwany różnymi metodami. W tym przypadku były to wywiady otwarte, które umożliwiły wniknięcie w rzeczywistość społeczną poszczególnych grup rozmówców. Spotkania z interlokutorami posłużyły także jako krótkie obserwacje uczestniczące, co daje możliwość jeszcze dokładniejszej eksploracji i eksplanacji zachowań interlokutorów (Fontana i Frey, 2010).

W przypadku poznania pracy menedżera nie ma lepszej metody, jak wysłuchanie opinii przedstawicieli tego zawodu. Jest to tak zróżnicowana wewnętrznie profesja, że badania statystyczne nie dałyby pełnego oglądu zjawiska i nie oddałyby kompleksowości badanych relacji. Zastosowanie tych metod jest zgodne z metodą brikolażu (Denzin i Lincoln, 2010), a zarazem spełnia zasady triangulacji (Konecki, 2000), podnosząc tym samym rzetelność i wiarygodność badań.

Wywiady prowadzono w czterech głównych grupach, odzwierciedlających ujęcie procesowe badania. Pierwszą grupę stanowili studenci pierwszego roku studiów licencjackich, drugą – ostatniego roku studiów uzupełniających szkół o profilu biznesowym oraz wybranych europejskich uczelni zagranicznych. Trzecią grupą byli absolwenci i słuchacze studiów podyplomowych (regularnych kursów uczelni biznesowych oraz MBA), czwartą zaś – menedżerowie z bardzo różnym doświadczeniem. Łącznie zgromadzono 53 wywiady. Grupy te zostały wyłonione w sposób odzwierciedlający proces edukacji menedżerskiej. Na początku prowadzone były wywiady ze studentami na dwóch różnych etapach edukacji menedżerskiej: ze studentami pierwszego roku studiów (12 wywiadów), następnie ze studentami kończącymi pełne studia (drugi rok studiów magisterskich; 15 wywiadów). W dalszej kolejności wyłoniona została grupa osób kontynuujących naukę już po uzyskaniu tytułu magistra na studiach typu *executive* (podyplomowe i MBA; 12 wywiadów). Ostatnią wyłonioną grupą byli aktywni menedżerowie, którzy jako pracodawcy mają istotny wkład w formowanie procesu edukacji menedżerskiej, która opiera się na doświad-

czeniu (14 wywiadów). Nie jest możliwe jasne wyodrębnienie każdej grupy, gdyż w poszczególnych kategoriach znajdują się osoby łączące różne etapy tego procesu, np.: pracujący studenci lub wciąż kształcący się menedżerowie. Podział grup jest zatem symboliczny – opierający się na procesie edukacji menedżerskiej.

Przy poszukiwaniu rozmówców zastosowano metody nielosowe: kuli śnieżnej oraz osoby kontaktowej (Babbie, 2003). Liczebność grup podyktowana jest, zgodnie z podejściem jakościowym, momentem wysycenia materiału badawczego (Silverman, 2013). W momencie gdy kolejne wywiady wnoszą coraz mniej nowych, ważnych informacji, podjęto decyzję o zakończeniu badań w danej grupie, a następnie o całkowitym wyjściu z terenu.

Długość wywiadów zależała od woli rozmówców i czasu, jaki byli w stanie poświęcić na spotkanie. Drugą część badań stanowiła analiza literaturowa prowadzona w Polsce i za granicą. Badania zarysowane są dosyć szeroko. Wypowiedzi respondentów poruszają zagadnienia znacznie wykraczające poza obszar edukacji menedżerskiej i dotyczą większości zjawisk współczesnej kultury akademickiej (Sułkowski, 2016). Zgodnie z naczelną zasadą badacza (dbanie o poufność interlokutorów) wypowiedzi rozmówców zostały odpowiednio zakodowane w celu ochrony ich tożsamości.

4. Kompetencje menedżerskie w świetle badań empirycznych

Dobrym punktem wyjścia będzie omówienie klasycznych kompetencji, a więc wiedzy i umiejętności, które potrzebne są przeciętnemu kierownikowi, aby dobrze wykonywał swoją pracę. Ponadto przytoczone zostaną także pewne cechy osobowościowe, które zdaniem rozmówców są istotne w ich życiu zawodowym oraz wypowiedzi zarówno studentów, jak i menedżerów w celu ukazania kompetencji w możliwie szerokim ujęciu. Oczywiście definicje i sposób formułowania myśli studentów różnią się od definicji i sposobu myślenia doświadczonych menedżerów, jednak sens pozostaje podobny.

Na pewno jakieś umiejętności współpracy z ludźmi, sprawianie, żeby oni robili to co chcemy, żeby działali zgodnie z planem. Umiejętność planowania, twórczego myślenia. [1IK]

Niektórzy studenci potrafią bardzo jasno nazwać kompetencje i cechy osobowościowe ważne w pracy menedżera. Zazwyczaj wypowiedzi młodych ludzi nie opierają się na doświadczeniu, lecz na wiedzy pochodzącej z wykształcenia, kręgów społecznych właściwych studentom czy informacjach pozyskanych z najbliższego otoczenia.

W dzisiejszych czasach ważną cechą jest na pewno kreatywność, samodyscyplina, pracowitość, oddanie, przedsiębiorczość. Wykształcenie nie do końca jest tak ważne, znam ludzi na takich stanowiskach i wiedzę mają z innych źródeł, doświadczenie jest najważniejsze. [2KŁ]

Podobnie mówią starsi respondenci – przedstawiciele stanowisk kierowniczych, również podkreślając znaczenie cech osobowości:

Badacz: ...i to są najważniejsze rzeczy, nie te wyniesione ze szkoły?

50WB: Tak. No ale wiadomo, trzeba mieć też własne cechy osobiste w tym na przykład poukładanie, zorganizowanie, doza analityczności.

Badacz: Właśnie, jakie cechy pomagają w pracy menedżera? Taka umiejętność zorganizowania sobie i innym pracy?

50WB: Tak. Usystematyzowanie, to jest chyba ładniejsze słowo.

Oprócz wyżej wymienionych kompetencji, które zdają się być bardzo typowe dla ludzi zarządzającymi zespołami zadaniowymi, ważne są też takie cechy, jak cierpliwość i opanowanie, które pomagają radzić sobie ze stresem. Zwróciło na to uwagę niezależnie dwóch rozmówców.

Coraz bardziej widzę, że menedżerom bądź jest im to bardzo potrzebne, bądź powinni sobie wprowadzić taką siłę spokoju, takie ogarnięcie emocji, bycie zdystansowanym. Widzę, że tego tak naprawdę brakuje i nie jesteśmy do tego przygotowani jako menedżerowie. Raczej teraz jak się kształci, to pod kątem takich twardych kwestii, natomiast zapomina się o tych miękkich. Po pierwsze life-balansowych, a drugą kwestią jest jak sobie poradzić z negatywnymi emocjami, ze stresem. [30KP]

W swoim personalnym przypadku to taki spokój [jest ważny], traktowanie rzeczy na spokojnie. [50WB]

Rozmówcy zauważyli, że ważną cechą osobowości menedżera jest też konsekwencja zachowań. Wytrwałość w działaniu, w dążeniu do realizacji wyznaczonych planów, osiąganiu celów jest nieodłączną

cechą każdego kierownika, a zarazem stanowi bardzo duże wyzwanie. Konsekwencja jest trudna do wyćwiczenia. Potrzeba silnej woli i dużego nakładu energii, aby trenować tę cechę, pracować nad jej wyrobieniem.

Badacz: *Jakie jeszcze cechy są ważne u menedżera?*

36ML: *Chyba konsekwencja.*

Badacz: *To ogólnie fajna cecha.*

36ML: *Myszę, że to fajna cecha. Wiem że to zły przykład. Nie mam dzieci, więc podaję przykład jak konsekwencja w wychowaniu psów jest ważna. Moja matka jest pedagogiem przedszkolnym, więc często mówi, że to jest prawda w odniesieniu do dzieci. [...] Także powiedzenie „odejść od stołu” musi kończyć rozmowę w przypadku psa. Ze odejść od stołu i smarowanie mu chleba masłem nie rozwiązuje tej rzeczy na przyszłość. [...] Zaadna miłość tego nie usprawiedliwia [śmiech].*

Konsekwencja jest cechą bardzo trudną do ćwiczenia, jeśli ktoś nie został w tę kompetencję wyposażony od urodzenia. Dla menedżerów jest jedną z ważniejszych cnót, gdyż buduje jego wiarygodność w oczach podopiecznych. Wśród podobnie unikalnych atrybutów rozmówcy wymieniali także mądrość i elokwencję, jako niezbędne cechy kierownika.

Czyli jednak taka wiedza, mądrość. Bo to są czasami tacy ludzie... postawić kogoś przy kimś, to jak niebo a ziemia. I ja też bardzo bym chciała być taką osobą rozważną, w takich sytuacjach – wiadomo jakiś tam mam swój roztrzępany charakter i czasami szybciej powiem niż pomyślę, ale to też nie jest za dobre. Chociaż zawsze szczerze. Może to też nie jest dobre, że ja jestem szczerą i zawsze mówię to, co myślę. To czasem wcale nie jest dla mnie dobre, ale też mam taki cel, żeby być takim szefem, osobą która będzie wzbudzała i zaufanie, i profesjonalizm. [38KH]

W wypowiedzi o elokwencji kierownika pojawił się temat lidera jako wzorca do naśladowania.

Ja myślę, że też stara się nie wchodzić... [...] zawsze starał się załagodzić i nie był stronnicy. Zawsze był z klasą, elokwentny, nic mu nie można było zarzucić. Ani patrząc, co się dzieje w firmach, w dużych firmach, wiedząc jakie są sytuacje, to zawsze ktoś o kimś jakiejś plotki opowiada, ale o nim nigdy nie było czegoś takiego. On zawsze był taką osobą, którą można postawić jakby w ramkę i dać za przykład. [38KH]

Wszechstronna wiedza oraz otwarty umysł wymieniane były już wcześniej przez

badanych. Stanowią one niezbędne składniki budowania autorytetu lidera.

Jest to szeroka wiedza i horyzonty. Na pewno chęć rozwoju i chęć bycia takim liderem, przykładem dla swoich ludzi. To ma być osoba, która motywuje, która nie ustaje w takich poszukiwaniach. No, i ma trochę tak świecić przykładem, bo jeżeli ten menedżer nie będzie się chciał rozwijać, to jego zespół też nie będzie chciał tego robić. [30KP]

Jak już zaznaczono, istotnym składnikiem kompetencji menedżerskich jest wiedza. Rozmówcy dzielili obszar niezbędnej wiedzy według różnych kryteriów. Należy jednak wspomnieć, że zdecydowanie wyżej u rozmówców cenione były umiejętności praktyczne wynikające z doświadczenia czy cechy osobowościowe, które ze swej natury są niezwykle trudne do zmiany. Wiedza niezbędna na stanowisku kierowniczym bardzo się różni w zależności od branży, sektora czy wielkości firmy. Dlatego wiedza menedżerska jest elementem, który można nabyć w trakcie budowania kariery lub uzupełniając wiedzę na studiach podyplomowych.

Wiedzę puściłabym dwoma torami. Wiedza jak zarządzać projektem i wiedza fachowa na temat tego projektu, w którym się jest. Bo wiedza na temat zarządzania projektami to oczywiście, i zespołem to oczywiście jest bardzo ważna. Uważam, że to jest nieodzowne. A wiedza fachowa, bo no zarządzając się projektem, który czegoś tam konkretnego dotyczy to właściwie tutaj też trochę na ten temat czytałam. [33MZ]

Bardzo często na studia biznesowe o wymiarze praktycznym (typu podyplomowe czy MBA) idą menedżerowie z wykształceniem technicznym lub specjalności nauk ścisłych. Stąd popularny jest pogląd, że wiedza techniczna jest niezbędna w pracy kierowniczej. Warto jednak zaznaczyć, że to twierdzenie ma także swoich przeciwników.

Na pewno potrzebna jest wiedza techniczna. Tutaj już się nie ucieknie od tego. Czy zdobyta na studiach, czy zdobyta w pracy. [32KK]

Odpowiadając na pytania o cechy dobrego menedżera, respondenci najczęściej uwagi poświęcili umiejętnościom praktycznym. Ciężko je usystematyzować, ponieważ każdy z badanych stosował nieco inną nomenklaturę i nie zawsze można było jednoznacznie stwierdzić, do jakiej grupy daną kompetencję można przypisać. Bardzo ogólne podziały kompetencji rysują się w następujący sposób:

- a) techniczne – wiedza specjalistyczna, doświadczenie;
- b) organizacyjne – znajomość zasad sprawnej organizacji i nowoczesnych metod organizacyjnych;
- c) administracyjne – kierowanie firmą, koordynowanie działań różnych grup i zespołów;
- d) interpersonalne – umiejętność współpracy z ludźmi i motywowania ich do pracy.

W miarę przechodzenia na wyższe szczeble zarządzania maleje rola umiejętności technicznych i organizacyjnych, rośnie natomiast znaczenie umiejętności koncepcyjnych oraz administracyjnych. Zdaniem rozmówców do najpopularniejszych należą te związane ze skutecznym komunikowaniem się z podwładnymi i przełożonymi.

[P]rzede wszystkim komunikowanie w taki sposób, na tyle zrozumiały, żeby nie tylko mi się wydawało, że to jest jasne, ale żeby rzeczywiście grupa to rozumiała. Plus może też mniejsze zaufanie do grupy, że jak raz się powiedziało, to na pewno oni to wiedzą, tylko trzeba właśnie się przypominać mailami, czy na pewno zrobiliś? [27AN]

Studenci także dostrzegają znaczenie doświadczenia w profesji menedżerów.

Tak się zastanawiam... praktyka... bo teoria w jakimś sensie jest ważna, ale teraz jak mamy podstawy zarządzania i uczę się jaki powinien być menedżer i tutaj mam cechy menedżera, to trochę tak śmiesznie brzmi. Myślę, że powiem powinien mieć wiedzę z psychologii, ponieważ ma kontakt ciągle z ludźmi, to na pewno pomoże w jakimś stopniu. Zastanawiam się czy wiedza prawna jest potrzebna. Bo mam prawo i nie za bardzo je lubię. Myślę, że jako taka matematyka nie za bardzo się przyda, np. obliczanie granic, nie sądzę, żeby menedżer sobie liczył cokolwiek w tym stylu. To chyba tyle. [5EK]

Rozmówcy wśród pożądanych kompetencji menedżerskich wymienili także umiejętność negocjowania, która jest szczególnym rodzajem komunikacji. Służy realizacji interesów własnych oraz grupy, którą kierownik reprezentuje. Negocjacje mogą dotyczyć zarówno rozmów wewnętrznych, np. ze współpracownikami czy przełożonymi oraz zewnętrznych – z przedstawicielami innych organizacji współpracujących lub konkurencyjnych. Umiejętność ta jest szczególnie wielowymiarowa.

Jeszcze z takich kompetencji to wydaje mi się, że bardzo potrzebna jest umiejętność negocjo-

wania. Negocjowania nie tylko z tym jakby członkiem zespołu, ale też z przełożonymi, gdzie ja mam przełożoną i jakieś pewne rzeczy jej komunikowałam. Nawet swoje decyzje, że tak zrobiłam i tak jest, ale czasami jakby coś od niej potrzebowałam albo musiałam trochę pohandlować z nią, żeby ona taką decyzję podjęła jak ja chcę, jaka jest potrzebna i jaka jest słuszna według mnie, bo ja jestem bardziej w projekcie niż ona, która tak powierzchownie to zna. Więc no czasami różnie bywało więc mi się wydaje, że umiejętność takiego inteligentnego negocjowania i jakby wpłynięcia na tego rozmówcę to jest ważne też. [33MZ]

Inni rozmówcy wspominali tę umiejętność w jeszcze szerszym kontekście. Ważną rolę odgrywał w tych rozmowach klient. Poprzez umiejętne negocjowanie można dobrze zbudować taką relację.

[T]a wiedza techniczna, bo od tego zaczynaemy jakiegokolwiek rozmowy z klientem, jeżeli ktoś nas o coś pyta, no i szukanie rozwiązań. Przeważnie też poświęcenie się, bo jak każdy chce zrobić wszystko jak najszybciej. [32KK]

W powyższej wypowiedzi kierownik połączył różne rodzaje umiejętności w cały pakiet. Wszystkie je uznał za istotne w różnych sytuacjach zawodowych. Jego zdaniem liczą się zarówno kompetencje twarde, takie jak wiedza specjalistyczna, jak i umiejętności organizacyjne czy interpersonalne, jak negocjowanie, koordynowanie działań czy motywowanie podwładnych do pracy. Na tę ostatnią umiejętność zwraca uwagę także kolejny rozmówca.

A co jeszcze może być przydatne? Umiejętność zorganizowania pracy, też mi się wydaje. Umiejętność zorganizowania pracy nie tylko sobie, ale w ogóle całego zespołu. [33MZ]

Współcześni kierownicy mają świadomość wagi trenowania poszczególnych umiejętności. Co więcej, znają swoje ograniczenia i chcą poprawiać skuteczność w różnych obszarach. Bardziej zaawansowani stażem oraz doświadczeniem kierownicy więcej mówią o umiejętnościach związanych z otwartością i kreatywnością, czyli myśleniem koncepcyjnym. Wśród popularnych kompetencji, potrzebnych menedżerowi w sytuacjach nagłych lub wręcz kryzysowych wymieniają elastyczność, umiejętność działania pod presją czasu, sprawne podejmowanie decyzji i wyzwalanie pozytywnego potencjału w ludziach (Glińska-Neweś i Stankiewicz, 2013; Kalinowska-Adrian, 2006).

...mówię o takiej szybkości dostosowywania się do nowych warunków zarówno w projektach, jak i zarządzaniu ludźmi. Tam mamy cały czas do czynienia z różnymi sytuacjami, takimi zupełnie zaskakującymi, wrzucany jesteś na coraz to nowe jakieś tam obszary. Jak będziesz się powoli uczyć, mozołnie to tobie będzie przychodzić, zmieniać się i tam jakoś dostosować do warunków no to też będziesz tracić ten autorytet i no ludzie sobie wybiorą po prostu sprawniejszą osobę. Także ważne jest żeby szybko umieć się dostosować do nowych warunków. [47PK]

W przytoczonych już wcześniej cytatach, rozmówcy podkreślali znaczenie szerokich horyzontów i różnorodnego doświadczenia menedżerów. Jest to szczególnie ważne dla kierowników funkcjonujących na wyższych szczeblach zarządzania. Jednak z oczywistych względów przydaje się na każdym stanowisku. Pracownicy patrzą na swoich przełożonych kierowników nie tylko krytycznie, lecz także potrafią docenić zachowania i zdolności swoich pryncypałów. Podkreśla to potrzebę autorytetów w życiu zarówno prywatnym, jak i zawodowym. Badani menedżerowie potrafią dostrzec umiejętności interpersonalne, których doświadczają bezpośrednio czy organizacyjne, wpływające na jakość codziennej pracy, jak również techniczne (wiedza specjalistyczna, doświadczenie), które nadają kierownikom odpowiednio wysoki status w organizacji i poza nią.

Podwładni doceniają przede wszystkim kompetencje przełożonych, które dotyczą ich najbardziej, czyli umiejętności interpersonalne. Wpływają one na indywidualne relacje w grupach, a tym samym budują twórczą atmosferę w zespołach.

Myszę, że jeszcze powinien menedżer, to też widzę, nie powinien to tylko, że jest menedżerem i być tylko taką wyższą instancją, że na zasadzie, menedżer jest tylko od podpisywania, od decyzji itd. Tylko też powinien być wspierający, wspierać, pomagać. [29HT]

Oprócz wsparcia bardzo cenny dla podwładnych jest po prostu pewien talent do pracy z ludźmi. Bycie kierownikiem wymaga współpracy na najwyższym poziomie.

Myszę, że musi to być osoba, która nie pracuje indywidualnie, a w grupie. Taka, która jest otwarta na innych, empatyczna, otwarta na problemy innych. [30KP]

Rozmówcy zwracali też uwagę na słabości kompetencyjne menedżerów i wśród największych ograniczeń wymieniali cha-

otyczność, czyli brak umiejętności zorganizowania pracy sobie i innym. Pracownicy cierpią w każdym wypadku, jeśli menedżerowi zabraknie umiejętności do pełnienia którejkolwiek z podstawowych funkcji kierowniczych. Niezależnie czy to będzie motywowanie podwładnych czy koordynowanie ich prac, atmosfera w zespole drastycznie spada, a cele przestają być realizowane.

Brak stawiania jasnych celów, przede wszystkim mi się wydaje później, to rodzi pewne później problemy, że jeśli ktoś nie potrafi jasno stawiać czego oczekuje. Później zaczyna się jakieś dziwne egzekwowanie pewnych rzeczy, które nie były ustalone. Czyli trzeba gdzieś tam sobie nakreślić ten plan, który ten menedżer powinien mieć. Mieć ten plan, tego się będę trzymał, powinien jasno powiedzieć za co jest, kto, poszczególne osoby są rozliczane. To powinno być klarowne, jasne i przejrzyste od początku. Tak sobie myślę o tym menedżerze, gdzieś tam przywołuję sobie z historii. [28BP]

Praktycy jako uciążliwość we współpracy z przełożonym wspominali brak umiejętności radzenia sobie z emocjami własnymi oraz innych osób z zespołu. Ich zdaniem osoby nadpobudliwe lub o skrajnie powściągliwym temperamencie nie powinny piastować funkcji menedżerskich, gdyż brak pewnej harmonii emocjonalnej wyraźnie utrudnia kontakty z pracownikami.

[M]iałem też osoby, które nie potrafiły opanować swoich emocji, gdzieś tam były zbyt nerwowe, to wprowadzało zupełnie złą atmosferę, to też nie były komunikatywne, nie budowały takich więzi. Bo wszystko widać, uważam, że menedżer powinien tak jakoś to na zasadzie oczywiście takiej zdrowej, pracowniczej typowej, ale to gdzieś takie zaufanie w tym na przykład. [28BP]

Wśród emocjonalnych deficytów rozmówcy zauważyli także umiejętność radzenia sobie ze stresem. Jest to poważne ograniczenie do efektywnej pracy w grupie.

Co dyskwalifikuje? Nieradzenie sobie ze stresem. On musi sobie radzić ze stresem. I jeszcze brak dyplomacji. Uważam, że jedną z najważniejszych cech menedżera jest bycie dyplomatą. Łagodzenie konfliktów, tak? Niewchodzenie w jakieś tam potyczki. Dyplomacja, dyplomacja i jeszcze raz dyplomacja [śmiech] Jeżeli ktoś zapala się do nerwów, jak zapalniczka, to... ok albo potrafi stworzyć taki autorytet swojej osoby, natomiast to jest chyba raczej niespotykane. [30KP]

W powyższej wypowiedzi stres został także połączony z dyplomatycznym zachowaniem.

waniem kierownika. Oznacza to zatem nie tylko cechy osobowościowe, lecz także cały zestaw kompetencji społecznych związanych z szeroką wiedzą i umiejętnościami, a przede wszystkim właściwymi, godnymi naśladowania postawami. Także umiejętność wyważonego przekazywania informacji może się przydać w każdej sytuacji, a zwłaszcza w tych najtrudniejszych, jak np. komunikowanie pracownikom trudnych decyzji zarządu. Wtedy postawa dyplomatyczna ma szansę złagodzić przekaz i szybciej doprowadzić do rozwiązania spornych sytuacji.

Przytoczone fragmenty wypowiedzi w zasadzie zaprezentowały podstawowe współczesne kompetencje menedżerskie widziane oczami rozmówców-praktyków. Począwszy od cech osobowościowych, predestynujących osoby do sprawowania stanowisk zarządczych, poprzez wiedzę i doświadczenie, a na klasycznych umiejętnościach skończywszy. Jednak badani dostrzegali znacznie więcej niezbędnych kompetencji, które mogą wykraczać poza zakres niektórych obecnie popularnych typologii. Należą do nich niewątpliwie wszechstronność wykształcenia i działania menedżera, zakres jego odpowiedzialności czy globalne spojrzenie na świat.

Ja patrzyłam na swoje kompetencje. Czyli na przykład ja mam takie moje specyficzne kompetencje, na których ja się zawsze skupiam to jest to, że umiem patrzeć globalnie na problem, ja go muszę obejrzeć ze wszystkich stron 360 stopni, że ja muszę wiedzieć zawsze obraz całości, ja się nie skupiam na tym, że nie wiem trzeba wypełnić raport, bo ja muszę wiedzieć po co daczego, co ktoś z tym będzie robił, po co komuś to jest do czego, jakie dane są potrzebne, konkretnie takie rzeczy, więc na przykład patrzanie globalne i od innej strony też to patrzanie jakby z góry, czyli zarządzanie ludźmi w tym momencie, bo to wtedy rozdzielałam na przykład zadania i jestem w stanie jak gdyby wyjść poza i spojrzeć czy wszystko jest dograne tak jak trzeba, żeby to zadziałało. [34OB]

Szerokie spojrzenie na zadania zespołu, ale i całej organizacji oraz jej otoczenia jest wymaganą – zdaniem rozmówców – kompetencją menedżerską. Wielość i różnorodność zadań powoduje, że wzrasta także odpowiedzialność za zespół i powierzone kierownikowi zadania.

Myszę, że od pewnego poziomu, albo od pewnego profilu [ważna jest] pewna wszechstronność. Nie tyle wszechstronność, że musisz wszystko wiedzieć, ale potrafisz zrozumieć

nowe obszary albo wiele różnych obszarów jednocześnie. [...] Taki umysł giętki trzeba mieć do tego. [50WB]

Przy szerokim zakresie zadań bardzo duża jest odpowiedzialność. Dotyczy to ludzi, zespołów, za które kierownik odpowiada, i terminów czy celów wyznaczanych przez zarząd. Wpływa to niewątpliwie na budowanie wiarygodności danego kierownika, który kończąc z sukcesem trudne projekty, dostaje na swoje konto dodatkowe punkty w organizacji i poza nią.

*Ja uważam, że to ja odpowiadam za swoich ludzi. Największy zespół, za który odpowiadałem to było 138 osób. Teraz mniej więcej od połowy stycznia będę miał podobnie i ja nigdy nie powiem, „to oni”. To jest moja odpowiedzialność. [...] **Trzeba mieć kregostup moralny.** To jest coś, czego wielu osobom brakuje. Dla mnie największą satysfakcją jest, że w miejscach, w których pracowałem, nikt mnie nie opluje, nie będzie przekazywał jakiś złych informacji, poza tymi, którzy mają w tym jakiś żywotny interes. Ale nigdy nie miałem sytuacji, że ktoś by narzekał. [...] to, czego wzajemnie oczekujemy, to jest uczciwość. [52KM]*

5. Dyskusja

W tej części jest miejsce na odniesienie się do postawionych na potrzeby tego artykułu pytań badawczych: jaką rolę odgrywa doświadczenie, a jaką wykształcenie w budowaniu profesji menedżerów? Jakiś czas temu Mary Jo Hatch, Monika Kostera i Andrzej K. Koźmiński (2010) wyłonili specyficzne typy przywódcze: menedżer artysta i kapłan. W opinii autorów menedżer to uosobienie dyscypliny, racjonalności i kompetencji. Jest idealnym decyzyjnym i sprawnym realizatorem decyzji, budzi zaufanie. Artysta jest twórczy, prowokuje, inspiruje, pobudza wyobraźnię, umiejętnie prezentuje atrakcyjne dla swych zwolenników wizje przyszłości – jest innowatorem, wyzwala emocje. Kapłan jest empatyczny, etyczny, bez skazy. Apeluje on do wartości i ideałów, a w trudnych sytuacjach może uchodzić za zbawcę – budzi wiarę. Dla edukacji oznacza to konieczność wprowadzenia wyraźnych podziałów w kształceniu menedżerów. Nie tylko opartych na specjalizacjach, lecz także takich, które wprowadzą lepsze profilowanie absolwentów. Tabela 1 prezentuje różnice między tymi rolami.

Tabela 1. Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan

	Menedżer	Artysta	Kapłan
Cechy ogólne	zdyscyplinowany, racjonalny	ciekawski, niezależny	empatyczny, etyczny
Główna kompetencja	organizowanie, kontrola	kreacja, prowokacja	inspirowanie, budzenie dobrego samopoczucia
Pomaga innym rozwijać	umiejętności, intelekt	wyobraźnię, emocje	wiarę
Domena psychiczna	intelekt	emocje	dusza
Typ wizji	strategiczna	artystyczna (zmysłowa)	transcendentalna (metafizyczna)
Źródła siły i wpływu	doświadczenie	oryginalność	czystość
Heroiczny ideał	decydent	innovator	zbawca

Źródło: Hatch i in., 2010, s. 27.

Kolejnym pytaniem było: jakie kompetencje wszystkie grupy badanych uznają za istotne? Podsumowanie przeglądu kompetencji odnoszące się do literatury, a przede wszystkim do materiału badawczego zawarte jest w tabeli 2. Należy zwrócić uwagę, że u współczesnego menedżera

przeważają kompetencje osobiste, a te tradycyjne – techniczne to raczej umiejętności niż kompetencje. Kompetencje są jednak pojęciem szerszym i zawierają znacznie większy zestaw cech i atrybutów, które wcześniej do puli umiejętności nie były wliczane.

Tabela 2. Współczesne kompetencje menedżerskie

Kompetencje	Cechy
Osobiste	świadomość
	autorefleksja
	rozumienie siebie i innych
	poczucie własnej wartości
	poczucie wpływu
	poczucie przynależności do kultury menedżerskiej i godne reprezentowanie jej wartości
	odpowiedzialność
	motywacja wewnętrzna
	umiejętność szybkiego uczenia się
	otwarty umysł
	odporność na stres
	utrzymywanie dobrych relacji w organizacji
Techniczne	komunikatywność
	umiejętność wyznaczania celów
	skuteczność w realizacji celów
	umiejętność stawiania celów
	zarządzanie zmianą
	prowadzenie spotkań
	udzielanie informacji zwrotnej
zarządzanie projektem	

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z postawionych pytań było także: które z tych kompetencji mają znaczenie dla studentów, które dla doświadczonych menedżerów? Otóż z materiału badawczego wynika, że brakuje rozbieżności pomiędzy kompetencjami bardziej cenionymi przez menedżerów niż studentów lub odwrotnie. Są to raczej różnice w nazewnictwie niż rzeczywiste różnice w kompetencjach. Ciekawe mogłoby być rozróżnienie pomiędzy wyznawanymi, deklarowanymi lub pożądanymi kompetencjami, jednak zebranie materiału badawczego za pomocą metod jakościowych utrudnia czynienie takich rozróżnień. Rozbieżność między pożądanym a rzeczywistym poziomem każdej kompetencji jest przedmiotem zainteresowania raczej badaczy ilościowych. Wyniki takich badań mogą posłużyć, np. do projektowania modułów szkoleniowych, które pomogłyby wypełnić lukę między pożądanym a rzeczywistym poziomem każdej kompetencji (Singh, 2014). Uzyskanie takich informacji od badanych przez badacza jakościowego jest praktycznie niemożliwe.

Bardzo istotnym wnioskiem dla innych badaczy czy też decydentów organizacyjnych jest fakt, że studenci (nawet ci najmłodszy) oraz doświadczeni menedżerowie wyznają podobne wartości i uznają za ważne i przydatne w życiu zawodowym podobne kompetencje. Te kompetencje w podziale na personalne i techniczne prezentuje tabela 2.

6. Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja oraz wprowadzenie podziałów/typologii współczesnych kompetencji menedżerskich. W poprzedniej części odniesiono się do wyników badań w tym zakresie. Niezwykle istotne w pracy menedżera jest rozwijanie umiejętności, które wykraczają poza zwykłą (czyli ogólnie dostępną) wiedzę (Dehler, 2006). Do takich należą cechy podstawowe, a zarazem trudne do kształcenia i trenowania, jak: przebojowość, zaradność, ekspresywność, elokwencja, empatyczność, niezależność w działaniu. Era cyfryzacji pozwoliła każdemu studentowi na pozyskanie wiedzy, jeśli tylko wyrażają taką wolę. Jest to zmiana edukacyjna, której poprzednie pokolenia nie miały szansy doświadczyć.

Cel edukacji na przestrzeni lat jest niezmienny – uświadamianie i rozwój członków społeczeństwa. Wyzwaniem nato-

miast stało się przekazywanie tej wiedzy w sposób przystępny nowym pokoleniom, które reprezentują bardzo odmienne wartości oraz trenowanie ich podstawowych kompetencji (Krchova i Hoesova, 2020). Duże znaczenie dla młodych pokoleń mają niezmiennie zajęcia aktywizujące. Zarządzanie jest obszarem organizacji nierozdzielnie związanym z praktyką, budowaniem doświadczenia każdego pracownika, a przede wszystkim kierowników. Dlatego zajęcia warsztatowe mają przewagę nad suchymi opowieściami. Kontakt z praktyką jest nieoceniony. Kształtowanie kompetencji w edukacji menedżerskiej może się odbywać głównie metodami interaktywnymi, mało kontrolowanymi przez prowadzących, pozostawiającymi swobodę działania słuchaczom. Daje to możliwość doświadczenia sytuacji bardzo realnych, z uszczuploną odpowiedzialnością na niektórych płaszczyznach (np. w wymiarze materialnym), a z uwypukleniem **aspektu relacyjnego**. Dlatego niezwykle ważna przy takich metodach jest rozmowa ze studentami w celu naturalnego wygaszenia emocji i wyciągnięcia właściwych wniosków.

Ważnym kryterium dobrego kształcenia jest postawienie człowieka nad celem projektu. Obecnie edukacja menedżerów oraz ich praktyka zawodowa jednoznacznie pokazują nagradzanie wyników, a nie etycznych, ideowych czy humanitarnych postaw. W tym miejscu ważne jest podkreślenie wartości menedżerskich. Spojrzenie kompetencyjne (bardziej funkcjonalistyczne) może nie być w dobrej edukacji wystarczające.

Istotne jest także wspieranie **samodzielności** studentów, co w dzisiejszych czasach stanowi wyzwanie. Młode pokolenia dorastają w bezpiecznym otoczeniu, często nie są wystawiane na próbę różnych sytuacji. Jest to oczywiście z jednej strony zaleta dla młodych ludzi, z drugiej zaś – nie buduje postawy aktywizacji działania czy zaangażowania w konkretne prace. Stanowi to niewątpliwie wyzwanie współczesnych edukatorów.

Bibliografia

- Babbie, E. (2003). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.

- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Czakon, W. (2011). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czakon, W. (2017). Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu. W: A. Sopińska, P. Wachowiak, (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 143–160). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH,
- Dehler, G.E. (2006). Using action research to connect practice to learning: a course project for working management students. *Journal of Management Education*, 30(5), s. 636–669.
- Denzin, N.K. i Lincoln, Y.S. (2010). *Metody badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Fontana, A. i Frey, J.H. (2010). Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania. W: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- Gamarra, M.P., Giroto, M. i Segui, L.A. (2019). Managerial Competencies In The 21st Century: A Bibliographic Review Of The Research Domain. *11th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN)*. 11th International Conference On Education And New Learning Technologies, ss.3733–3742.
- Getha-Taylor, H., Hummert, R., Nalbandian, J. i Silvia, C. (2013). Competency model design and assessment: Findings and future directions. *Journal of Public Affairs Education*, 19(1), 141–171.
- Glińska-Noweś, A. i Stankiewicz, M.J. (2013). Key areas of positive organisational potential as accelerators of pro-developmental employee behaviours. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management. Managing the key areas of positive organisational potential for company success* (s. 17–34). Toruń: Scientific society for organization and management „Dom organizatora”.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: WAIp.
- Jedrzejczyk, W. (2013). Management of managerial competencies in polish organizational practice. *Polish Journal of Management Studies*, 7, 17–24.
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy*. Warszawa: WAIp.
- Kalinowska-Adrian, K. (2006). Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów, *E-mentor*, 1(13).
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- Königová, M., Urbancová, H. i Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129–142.
- Koźuch, B. i Sienkiewicz-Małjurek, K. (2013). Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(11), 105–115.
- Krchova, H. i Hoesova, K.S. (2020). Generational Differences In Project Management Competencies Self-Assessment. *13th International Scientific Conference on Reproduction of Human Capital – Mutual Links and Connection (RELIK)*, ss. 314–322.
- Le Deist, F.D. i Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27–46.
- Lisiński, M. (2016). Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 4, 11–19.
- Marhefkova, A (2016). Management Competencies And Their Impact On The Efficiency Of Organizations. *1st International Conference Contemporary Issues In Theory And Practice Of Management (CITPM)*, ss. 276+.
- Marx, J. i de Swardt, C.J. (2020). Towards a competency-based undergraduate qualification in risk management. *Qualitative Research In Financial Markets*, 12(1), 96–117.
- Mikla, A. (2020). Managerial Competencies Management – A Practical Approach. *Education Excellence And Innovation Management: A 2025 Vision To Sustain Economic Development During Global Challenges*, 35th International-Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA), ss. 17909–17915.
- Norris, N. (1991). The trouble with competence. *Cambridge Journal of Education*, 21(3), 1–11.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.
- Singh, B., Jain, P. i Midha, S. (2014) Development of Managerial Competencies: A Survey of Indian Automobile Industries. *International Conference on Social Science and Management (ICSSM)*, ss. 322–328.
- Skrzypek, E. (2015). Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości. *Problemy Jakości*, 6, 2–9.
- Szczęsna, A. i Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami. W: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 42–53). Warszawa: Difin.
- Willis, P. (2005). *Wyobraźnia etnograficzna*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.