



Wpływ kompetencji i ról kierowniczych na sprawne zarządzanie organizacją

mgr Mirosław Szcześniak

Słowa kluczowe

kompetencje menedżerskie, diagnozowanie, percepcja, role menedżerskie, proces zarządzania, struktura organizacji

Kontakt

Polish Academy of Social Sciences and Humanities
w Londynie

ORCID ID: 0000-0001-6442-7132
miroslaw.szczeniak@passhlondyn.eu

Abstrakt

Efektywne funkcjonowanie organizacji w warunkach wysokiej konkurencji i ciągle zmieniającego się otoczenia stanowi ogromne wyzwanie, jakiemu muszą sprostać menedżerzy zarządzający. Każdy człowiek jest inny pod względem wyglądu postępowania, wykształcenia czy też przekonań. Każdy więc w sposób indywidualny przyjmuje wartości przyporządkowane pojęciu pracy menedżera. Należy jednak mieć na uwadze standardy wyznaczające granice, których jednostka ludzka postępująca etycznie przekraczać nie powinna. Zasada ta dotyczy obu płaszczyzn ludzkiej aktywności, która dotyczy zarówno życia zawodowego jak i prywatnego, w obrębie których można rozpatrywać etyczność ludzkiego postępowania. W życiu prywatnym nadrzędnymi walorami będzie moralność i pozytywne nastawienie wobec najbliższych, zaś w życiu zawodowym największą rolę odgrywa uczciwość względem partnerów biznesowych i współpracowników. W artykule podjęta została próba przedstawienia roli menedżera w organizacji, oraz kompetencje jakie powinien posiadać.

1. Wprowadzenie

Szybki postęp cywilizacyjny, powoduje wzrost znaczenia procedur myślowych ukierunkowanych na uogólnione oraz trafne diagnozowanie zjawisk zachodzących w otoczeniu każdej organizacji. Oznacza to praktycznie konieczność ciągłej weryfikacji relacji, jakie

zachodzą pomiędzy percepcją menedżera zarządzającego, a właściwościami otoczenia. Prawidłowy proces zarządzania odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorstwie, którego jakość w dużej mierze wpływa na sukces firmy.

Francuski przemysłowiec H. Fayol (przedstawiciel klasycznej szkoły zarządzania, autor czternastu uniwersalnych zasad zarządzania) przypisuje każdemu menedżerowi następujące funkcje: planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie. Dla menedżera pierwszej dekady dwudziestego pierwszego wieku, funkcje te powinny być istotnym fundamentem wiedzy, aby rozwijać własne umiejętności w taki sposób, by mógł stać się menedżerem nowej ery (Godziszewski i inni, 2011).

Od początku dwudziestego wieku rola i znaczenie oraz pozycja menedżera, ulegała wielu modyfikacjom. Spowodowały je głównie zmiany w postępie informacyjnym, technicznym i technologicznym na świecie. Obecnie rola menedżera ewoluuje z powodu czynników (nastawienia, sytuacji, oczekiwania itp.), które wynikają ze zróżnicowanych struktur organizacji. Biorąc pod uwagę znaczenie kompetencji menedżerskich oraz ról kierowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, należy stwierdzić, że stanowią one jedne z najbardziej podstawowych elementów działalności firmy ze względu na proces organizacji, podział obowiązków i odpowiedzialność za powierzone zadania. Z tego też powodu, ważne jest, aby role i kompetencje kierownicze ukierunkowane na rozwój, wynikały z nabytej wiedzy oraz doświadczenia menedżera. Wyzwania, przed którymi stają dzisiejsi menedżerowie, wymagają doskonalenia ról i kompetencji kierowniczych, ponieważ kształtują one postawy efektywnego wykonywania zadań na pełnionych przez nich stanowiskach.

Badania wtórne literatury naukowej z tego zakresu, potwierdzają jednoznacznie, że tempo pracy menedżera jest wysoce operatywne, a wykonywane działania zróżnicowane i krótkotrwałe (Zając, 2012). Należy jeszcze podkreślić, że dzisiejsi menedżerowie są intensywnie zorientowani na szybkie działania, a nie na myślenie długofalowe (strategiczne) (Jędrzejczyk, 2012). W reakcji na różnorodne bodźce płynące z otoczenia organizacji, menedżer działa przede wszystkim doraźnie, gdyż wymusza to charakter jego pracy. Ciągłe staje przed wyborem pomiędzy tym „co zrobić można”, a tym „co należy zrobić”. Jako znakomity strateg czy kontemplacyjny planista, istnieje jedy-

nie w podręcznikach akademickich z dziedziny zarządzania (Oleksyn, 2006).

Celem głównym artykułu jest przedstawienie teoretycznych podstaw ról i kompetencji menedżerów, którzy pracują w organizacjach w różnorodnych strukturach i na różnych płaszczyznach odpowiedzialności zarówno zawodowej, jak i społecznej. Opracowanie jest także refleksją naukową autora w oparciu o bogatą literaturę naukową polsko i anglojęzyczną z omawianego zakresu, dzięki której dokonano syntezy poglądów różnych autorytetów z tej interesującej dziedziny. Autor wykorzystał również swoje własne doświadczenia z pracy w strefie mikro organizacji oraz wieloletniej działalności społecznej na rzecz Polonii w Lancaster.

2. Menedżer a kierownik – różnice w definicjach

Menedżer, kierownik, lider, przywódca – pojęcia te dość często są stosowane zamiennie. Każda z tych osób zarządza określoną instytucją, przedsiębiorstwem czy też organizacją non profit. Menedżer to przede wszystkim ktoś, kto odpowiada za realizację procesu zarządzania, a zwłaszcza ten, który planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi zasobom ludzkim oraz kontroluje zasoby: finansowe, rzeczowe i informacyjne (Griffin, 2004). Pojęcie to opiera się przede wszystkim na podstawowych zadaniach jakie w danej organizacji spełnia menedżer. Niezależnie od tego menedżer to również osoba, która jest równocześnie pracownikiem.

P. F. Drucker pisze, że menedżer to „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć” (Drucker, 2011). Literatura przedmiotu bardzo podobnie definiuje pojęcie „kierownik”. Dlatego też, jak wcześniej wspomniano, używa się go zamiennie ze słowem menedżer. Zdaniem J. Zieleniewskiego, kierownik to człowiek kierujący ludźmi. Praca kierownika polega na osiąganiu założonych celów poprzez organizowanie pracy podporządkowanych ludzi (Gliński, 1961). Tym samym używając słowa kierownik lub menedżer, autorowi opracowania chodzi o osobę zajmującą się podstawowymi zadaniami związanymi z zarządzaniem daną organizacją.

Słowa „kierownik” i „menedżer” są pojęciami złożonymi, w których można odnaleźć podstawowe cechy, role oraz zadania, jakie powinna posiadać osoba pełniąca taką funkcję w danej organizacji. I tak np. J. Bendkowski twierdzi, że „menedżer (kierownik) to osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje, aby zrealizować poszczególne zadania (Bendkowski, 2008).

Definicja pokazuje jednoznacznie, że menedżer i kierownik skupia się na wszystkim tym, co wiąże się z kierowaniem określonym zespołem ludzi, który jest podstawą i najcenniejszym kapitałem niemal każdej wiodącej firmy. Poza cytowanym autorem w literaturze znajdziemy jeszcze kilku innych badaczy, którzy skupiając się na podstawowych rolach i zadaniach menedżera/kierownika, wyjaśniają złożoność tych dwóch pojęć. Pokazuje to tabela 1.

Tabela 1. Definicje terminu „menedżer” w ujęciu wybranych autorów

Autor	Definicja
S. Bohdziewicz	Menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania.
P.F. Drucker	Menedżer to autorytet wiedzy – jest profesjonalistą, posiada umiejętność adaptacji do zmian, rozwiązuje problemy i jest skuteczny w działaniu, cechuje go praktycyzm, racjonalizm i stanowczość. Osoba, która zarządza powierzonym kapitałem.
L. Gawrecki	Menedżer to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektor profesjonalny.
T. Janusz, L. Lewandowska	Menedżer oznacza osobę zajmującą się organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwem.
H. Johannsen, G.T. Page	Menedżer to osoba odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych.

Tabela 1. (cd.)

K. Kubik	Menedżer to osoba posiadająca kompetencje niezbędne do kierowania organizacją lub jej częścią oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich.
R.B. Kuc	Menedżer to człowiek odpowiedzialny za pomaganie innym.
T. Listwan	Menedżer to osoba, która zarządza organizacją czy wydziałem.
B. Nogalski	Menedżer oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają.

Źródło: Bartkowiak, P. Niewiadomski, P. (2011), *Menedżer a kierownik w organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Nr 687, *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia* Nr 48, s. 28 – 29

Analizując poszczególne definicje da się zauważyć, że menedżer to również kierownik, który swoje zadania skupia przede wszystkim na innych ludziach pracujących w firmie. To właśnie od nich i od jego postępowania zależy sukces lub porażka przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wymienia kilka typów osobowości menedżerów/ kierowników. Przedstawiono je w tabeli 2.

Tabela 2. *Typologia osobowości menedżerów zarządzających firmą*

Typ	Charakterystyka
Impetyczny	Uosabia człowieka poszukującego ryzyka, niechętnie koncentrującego się na jednym zadaniu, lecz przerzucającego swą aktywność w niedługi czas po rozpoczęciu działania. Firma kierowana przez impetyka natrafia na wiele zagrożeń, z których kto wie, czy nie największym jest wybór rozwiązań ryzykownych, przy bardzo małej znajomości otoczenia, impetyk bowiem nie jest w stanie wystarczająco dokładnie rozpoznać warunki, w jakich funkcjonuje jego przedsiębiorstwo.

Tabela 2. (cd.)

Himalaista	To człowiek, który umie analizować niebezpieczeństwo i jest pochłonięty pasją samorealizacji. Najlepiej sprawdza się tam, gdzie potrzebna jest wytrzymałość, odwaga, cierpliwość i umiejętność nieustannego dążenia w wytyczonym kierunku (...)
Centusia/Skapca	Przeżywa wewnątrznie swe emocje, dlatego w kierowaniu ludźmi dość rzadko osiąga nadzwyczajne efekty. Zapatrzoony w urok cyfr, większość czasu poświęca na drobiazgową analizę. Nie lubi podejmować ryzykownych decyzji i raczej zwleka z działaniem, przyglądając się zachowaniom innych firm, dlatego sprawdza się jako szef firmy doradczej niż produkcyjnej
Jowialnego marzyciela	Tego typu osoby rzadko tworzą firmy, często otrzymują je w spadku ... i łatwo doprowadzają do upadku. Pogrążony w swych fantastycznych planach marzyciel nie ma odwagi, by zacząć je realizować. W chwilach zagrożenia na próżno oczekiwałoby się od niego pomocy, za to potrafi pięknie mówić o tym, co chce zrobić. Z tego typu menedżerem lepiej nie prowadzić interesów – nieodpowiedzialność i niepunktualność to jego cechy

Źródło: Laszczak, L. (2004). *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, POLTEXT, Warszawa, s. 46 – 47.

Po dogłębnej analizie powyższej tabeli da się zauważyć, że poszczególne typy kierowników/menedżerów zawierają w swojej charakterystyce nie tylko same pozytywne cechy, są również takie typy, które posiadają negatywne strony, bezsprzecznie zakłócające jego trudną i odpowiedzialną pracę. Każdy kierownik skupia się na tym by jak najlepiej wykorzystać dostępne zasoby firmy i osiągnąć sukces. Musi zatem charakteryzować się przede wszystkim przedsiębiorczością, kreatywnością i innowacyjnością.

Zarządzając zespołem osób musi pamiętać, że nie pracuje sam i nie tylko dla siebie samego. Stawiając coraz to nowe cele firmie, kierownik musi brać pod uwagę fakt, że istotne znaczenie dla rozwoju ma ciągłe zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności. Mam tu na myśli działania skupiające się na wielu obszarach organizacji (Szcześniak, 2018).

Analizując poszczególne różne definicje kierownika i menedżera oraz poszczególne cechy charakterystyczne obu pojęć da się zauważyć, że menedżer i kierownik pełnią zbliżone, często wręcz te same role i zadania w organizacji. Warto również podkreślić fakt, że każdy menedżer czy kierownik, by móc zarządzać powierzoną mu jednostką, musi posiadać (Szczupaczyński, 1998):

1. Uzdolnienia, predyspozycje, zainteresowania oraz wewnętrzne motywacje.
2. Wykształcenie i wiedzę.
3. Doświadczenie zawodowe i praktyczne umiejętności.
4. Odpowiedzialne postawy i zachowania, ważne w pracy zawodowej.
5. Cechy psychofizyczne, istotne w pracy na zajmowanym stanowisku.
6. Formalne umocowanie prawne, które pozwoli mu działać w imieniu danej organizacji.
7. Dobry stan zdrowia i formę psychofizyczną.

Rekapitulując powyższe rozważania, należy podkreślić, że pojęcia kierownik i menedżer są słowami, które można stosować zamienne. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku, chodzi przede wszystkim o wzorowe wypełnianie podstawowej roli, jaką jest przede wszystkim zarządzanie i kierowanie. Współczesny menedżer może efektywnie pełnić swoje podstawowe role i funkcje kierownicze, sprawnie realizować zadania, jeśli ma nie tylko odpowiednią wiedzę ogólną i specjalistyczną, doświadczenie, pożądaną zespół cech osobowości, zdolności, inteligencję, ale też podstawowe, konkretne umiejętności menedżerskie, utrwalone jako nawyki.

3. Charakterystyczne kompetencje i cechy kierownika

Sprawne oddziaływanie menedżera na organizacyjne zachowania podwładnych wymaga od niego wrodzonych zdolności kierowniczych. Z wyżej wymienionych względów menedżer powinien umieć rozpoznawać, analizować i rozwiązywać złożone problemy organizacyjno-zarządcze oraz podejmować właściwe decyzje zwią-

zane ze sprawnym funkcjonowaniem i rozwojem zarządzanej organizacji. Zarządzanie wymaga od niego przede wszystkim asertywności, kreatywności i przedsiębiorczości. Powinien także umieć przeciwstawiać się pokusom szybkiego sukcesu i łatwego zysku, być odpowiedzialnym, opanowanym, przezornym, odnosić się z szacunkiem do każdego podwładnego, rozwijać i doskonalić w sobie właśnie te pozytywne cechy, ale jednocześnie być odważnym i wytrwałym, aby inspirować innych pracowników do działania. Istotne znaczenie w umiejętnościach i cechach prawdziwego menedżera mają również: umiejętności intelektualne, utrzymywanie dobrych kontaktów międzyludzkich, samoświadomość emocjonalna, samokontrola, umiejętności socjalne, samomotywacja i cierpliwość (Albright, S. C., Wiston, W. L., 2009).

Umiejętności intelektualne to przede wszystkim wszystkie te zdolności, które prowadzą do kreatywnego, obiektywnego oraz krytycznego myślenia (Laszczak, 2004). Poza tym, jak wcześniej wspomniano, u każdego kierownika liczą się także umiejętności tworzenia interakcji międzyludzkich, tworzenie warunków koleżeńskiej współpracy i współdziałania, także umiejętności utrzymywania kontaktów jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Osobę zarządzającą powinna zatem cechować emocjonalna stabilność, rozważa i takt, skłonność do kooperacji oraz pogoda ducha (Laszczak, 2004). Z opisywaną umiejętnością wiążą się również umiejętności komunikacyjne. Każdy kierownik zarządza zasobami ludzkimi, dzięki którym funkcjonuje dana organizacja. Umiejętności komunikacyjne, należy rozumieć jako: komunikatywność i właściwe rozporządzanie posiadanymi informacjami (Szcześniak, 2017).

Kolejną wymienianą umiejętnością, a zarazem cechą dobrego menedżera jest samoświadomość emocjonalna. Polega ona na rozumieniu własnych emocji i ich wpływu na jakość wykonywanej pracy. Samoświadomość prowadzi do uzyskania równowagi wewnętrznej. Trafna ocena posiadanych zalet i wad pozwala mu na optymalizację funkcji zarządczych w przedsiębiorstwie (Kuc, 2010).

Można powiedzieć, że samoświadomy menedżer nigdy nie będzie stosował nakazowego stylu zarządzania, gdyż zdaje sobie sprawę z własnych słabości, wie również, jak łatwo popełnić błąd. Dlatego należy oczekiwać, że swoje uprawnienia decyzyjne będzie cedował na innych pracowników (Kuc, 2016). Śmiem twierdzić, że każdy od-

powiedzialny kierownik musi być stabilny emocjonalnie, nie może ulegać i podejmować ważnych decyzji pod wpływem emocji. Wydając każde polecenie, musi brać pod uwagę pozytywne i negatywne strony danej sytuacji.

Samokontrola, o której wspomniano, to również jedna z ważniejszych cech menedżerskich. Wiąże się ona ściśle z samoświadomością emocjonalną. Każdy przedsiębiorca, a w szczególności menedżer, powinien posiadać umiejętność panowania nad emocjami przy równoczesnym nastawieniu na osiągnięcie wyznaczonych celów (Bartlett, C. A., Ghosal, S., 2003).

Wszystkie kompetencje kierownika – menedżera – można podzielić na kilka podstawowych grup. Wśród nich literatura wymienia (Chełpa, 1998):

1. Kompetencje specjalistyczne – umiejętność wykorzystywania specjalistycznej wiedzy, metod i technik niezbędnych do wykonywania pracy czy znajomość języków obcych. Są one decydujące przede wszystkim na niższych szczeblach zarządzania i zalicza się je do kompetencji twardych.
2. Kompetencje konceptualne – umiejętność spostrzegania kompleksowości organizacji, widzenia jej jako zintegrowanej całości, a także dostrzegania i rozumienia jej związków z otoczeniem zewnętrznym w celu wykorzystania do rozwoju przedsiębiorstwa, są one najważniejsze na najwyższych szczeblach zarządzania. Również zaliczamy je do kompetencji twardych.
3. Kompetencje interpersonalne – umiejętność rozróżniania i właściwego reagowania na nastroje i motywacje innych ludzi, oraz wpływanie i stymulowanie ich zachowań. Są one bardzo ważne na wszystkich szczeblach zarządzania i zaliczamy je do kompetencji miękkich.

Kierownik/menedżer kierujący podwładnym mu zespołem to nie tylko osoba, która powinna kierować się dobrem firmy. Powinno mu również zależeć na odpowiednim traktowaniu ludzi, gdyż to właśnie pracownicy są siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa i bezcennym jego kapitałem. Wobec tego kierownik powinien również posiadać umiejętności związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. M. Adamiec i B. Kozusznik charakteryzując menedżera w tej perspektywie, twierdzą, że powinien on (Adamiec, Kozusznik, 2000):

- mieć świadomość własnej roli jaką mu powierzono i zadań które musi zrealizować,
- znać narzędzia i metody skutecznego ich wykonywania,
- wiedzieć wszystko o zadaniach i sposobie funkcjonowania własnej organizacji oraz występujących w niej konkretnych rodzajach pracy i stanowisk,
- znać aktualną sytuację prawną, ekonomiczną i finansową organizacji i umieć dbać o jej rozwój,
- posiadać wiedzę o ludziach i ich cechach oraz o właściwościach pozwalających najlepiej wykonywać postawione przed nimi zadania,
- znać środki i sposoby motywowania ludzi do wydajnej pracy i jej należytego wykonywania,
- znać metody i potrafić prawidłowo ocenić przydatności kandydata do pracy,
- umieć sprawować nadzór nad podwładnymi, odpowiednio ich kształtować i promować.

Kompetencje i umiejętności, jakie powinien posiadać każdy menedżer wiążą się również z poszczególnymi sferami jego życia oraz zarządzanej przez niego organizacji. W literaturze z tego zakresu z łatwością można znaleźć tego typu podział na kompetencje społeczne i kompetencje psychologiczne. Wśród pierwszych z wymienionych rozróżnia się tzw. składniki, do których zalicza się: rozumienie sytuacji społecznej, empatię, zainteresowanie ludźmi, kryteria działania wobec ludzi (gdzie najważniejszą rolę spełnia opinia oraz ocena innych ludzi), ocena moralna, odniesienie do wartości, zasady obyczajowe, pragmatyzm oraz własne postawy uczuciowe (Luthans, F., Peterson, S. J., 2002). Aby wszystkie umiejętności społeczne mogły być realizowane, menedżera muszą charakteryzować również kompetencje psychologiczne. Nie każdy bowiem nadaje się na osobę zarządzającą. Wśród takich umiejętności badacze wymieniają: asertywność, empatię, motywację, twórczość, krytycyzm, dobrą komunikację, zdolności negocjacyjne, kompromis, ekstrawersję, ale także brak zniekształceń patologicznych (Szcześniak, 2017).

Umiejętności charakteryzujące osobę menedżera to również takie, które pozwalają mu w odpowiedni sposób wykonywać twórczo

wszystkie wyznaczone mu zadania. Znani badacze omawianych w artykule kwestii R. Steiner i M. Weber przypisują dominującą rolę właśnie twórczym umiejętnościom menedżerów, zaliczając do nich (Weber, 2004):

- umiejętność generowania dużej liczby pomysłów w krótkim czasie;
- ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań;
- oryginalność – tworzenia nowatorskich powiązań i pomysłów;
- umiejętność wybrania optymalnego rozwiązania;
- wytrwałość w pokonywaniu trudności;
- motywacja jako problem i wyzwanie;
- energiczność i operatywność;
- konsekwencja, systematyczność, odwaga;
- tolerancja i poszanowanie odmiennych poglądów;
- unikanie przedwczesnego zajmowania stanowiska w sprawie;
- otwartość na krytykę;
- relatywistyczne spojrzenie na rzeczywistość;
- niezależność sądów.

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą umiejętności i kompetencji kierowniczych da się zauważyć, że wraz z upływem lat rozrasta się ich lista. W zależności od autora zleźć można krótką charakterystykę podstawowych cech menedżerskich lub też cały szereg wytycznych, jakimi powinna charakteryzować się osoba piastująca to odpowiedzialne stanowisko. Zestawienie uwzględniające autorów oraz wykaz podstawowych kompetencji menedżerskich przedstawiła A. Rakowska w swojej książce „*Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*”.

Tabela 3. **Współczesne klasyfikacje kompetencji i umiejętności menedżerskich**

Autor	Klasyfikacja
Bartkowiak	kompetencje kierownicze: zarządzanie operacjami, zarządzanie finansami, zarządzanie informacją, zarządzanie zasobami ludzkimi. pozostałe składowe skutecznego kierownika: funkcjonowanie moralne, auto-koncepcja i poczucie tożsamości, schematy poznawcze, postawa wobec rozwoju i uczenia się, uwarunkowania osobowościowe, kultura i klimat organizacyjny.
Chęłpa	cechy psychologiczne: motywacja, przedsiębiorczość, sprawność intelektualna, inteligencja personalna (intra-personalna i interpersonalna), poczucie sprawności psychofizycznej. Wiedza wyuczona: poziom wykształcenia, kierunek, języki obce, aktualizowanie wiedzy oraz wiedza nabyta, tj. staż pracy, kierowniczy, wiedza organizacyjno-zarządcza, ekonomiczna i dodatkowe uprawnienia zawodowe. Umiejętności zawodowe: ogólne tendencje behawioralne, preferowany styl kierowania, preferowane role grupowe.
Kuc	określone cechy psychologiczne, m.in. odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność do koncentracji, szybkiego reagowania, odporność na stres, nieuleganie emocjom. specyficzna motywacja, m.in. silna motywacja, potrzeba osiągnięcia prestiżu, potrzeba władzy i przynależności. Umiejętność i chęć kierowania innymi i związane z tym umiejętności komunikacyjne, kwalifikacje i umiejętności intelektualne, w szczególności: szybkie uczenie się, prawidłowa interpretacja, zdolność generowania ogólnych koncepcji, symulowanie przyszłości, generowanie pytań, współpracy z zespołem i doradcami. Konkretnie umiejętności: znajomość języków obcych, obsługa komputera, umiejętność przekonywania, samodzielnego tworzenia dokumentów organizacyjnych, biegła znajomość dokumentacji, opanowanie zasad i procedur, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych. właściwe dysponowanie własnymi zasobami zdobywanie reputacji, która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do menedżera.

Tabela 3. (cd.)

Caproni	<p>Umiejętność rozwijania samoświadomości: poznanie siebie, tożsamość, zrozumienie, w jaki sposób technologie i zmiany wpływają na postrzeganie siebie i odnoszenie się do innych, zrozumienie znaczenia samoświadomości, wrażliwość na inne kultury. Umiejętność budowania zaufania: zrozumienie znaczenia zaufania, umiejętność tworzenia strategii interpersonalnych, budowanie zaufania w organizacji, poznanie związków między pozytywnymi emocjami a sukcesem. Umiejętność skutecznej komunikacji: aktywne słuchanie, dawanie i otrzymywanie sprzężeń zwrotnych, komunikowanie się międzykulturowe, komunikacja.</p> <p>Umiejętność zdobywania i utrzymywania władzy i wpływów w sposób etyczny kierowanie relacjami z szefem, podwładnymi i współpracownikami: w tym zwrócenie uwagi na coaching, mentoring i networking, umiejętność robienia dobrego wrażenia na innych. kierowanie kulturową różnorodnością budowanie efektywnych zespołów dostrzeganie różnic między rzeczywistym a wirtualnym zespołem, kierowanie zespołami wirtualnymi kierowanie karierą życiową</p>
Alrichs	<p>poszukiwacz talentów: przyciąganie, identyfikowanie i zatrzymywanie najlepszych pracowników w firmie. Budujący relacje z innymi: z podwładnymi, przełożonymi, i jednostkami organizacyjnymi. Wprowadzanie nowych pracowników do organizacji i budowanie relacji z potencjalnymi pracownikami.</p> <p>Aktywne słuchanie; coaching, krytykowanie; wykorzystanie najnowszych technologii do komunikacji.</p> <p>Budujący zaufanie: budowanie wiarygodności, szacunku, poczucia sprawiedliwości, dumy z bycia członkiem „rodziny” lub „grupy”, kreowanie wartości organizacyjnych, programy typu praca i życie, służące łączeniu budowania zaufania z sukcesami.</p> <p>Budujący umiejętności: nieustanna ocena wymaganych i posiadanych umiejętności, wykorzystanie najnowszych technologii w doskonaleniu, zaangażowanie społeczności organizacyjnej i poza organizacyjnej w uczenie się, identyfikowanie „kto i co wie”, ukierunkowywanie podwładnych w doskonaleniu umiejętności, rozwijanie siebie.</p> <p>Budujący markę firmy: w taki sposób, aby przyciągać najlepszych pracowników.</p>

Tabela 3. (cd.)

Walkowiak	51 kompetencji menedżerów organizacji samorządowych w trzech kategoriach: kompetencje profesjonalne, kompetencje społeczne, kompetencje biznesowe.
Kubik	wykształcenie, znajomość języków obcych, umiejętności interpersonalne, umiejętności koncepcyjne, umiejętności diagnostyczne i analityczne, umiejętności techniczne,
Rakowska	55 umiejętności w 11 grupach: wiedza specjalistyczna, języki obce, kierowanie sobą, kierowanie stresem, umiejętności koncepcyjne, komunikowanie się, motywowanie, organizacja i kontrola, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów, praca w zespole, wprowadzanie zmian

Źródło: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 72

Zaprezentowana przez autora artykułu wielowymiarowa sylwetka menedżera, powinna uwzględniać współczesną tendencję rozwoju cywilizacyjnego, która charakteryzuje się przechodzeniem od industrialnej i postindustrialnej fazy rozwoju do fazy społeczeństwa informacyjnego. Należy w tym miejscu wyjaśnić, że podstawą materialną fazy rozwoju industrialnego był rozwój przemysłu, a fazy postindustrialnej, rozwój usług. Podstawą ekonomiczną rozwoju społeczeństwa informacyjnego są zasoby intelektualne wynikające z zasobów wiedzy jednostek ludzkich i zespołów pracowniczych. Współczesny menedżer powinien więc posiadać (lub nabyć) umiejętności zarządzania wiedzą w organizacji (Szcześniak, 2017). Każdy, kto decyduje się na przyjęcie pełnienia roli menedżera, musi liczyć się z tym, że „nie może stać w miejscu”, ale musi ciągle się rozwijać, wzbogacać swoją wiedzę i posiadane umiejętności.

4. Rola i podstawowe zadania kierownika w przedsiębiorstwie

Kierownik w danym przedsiębiorstwie pełni kilka podstawowych zadań. Aby je odpowiednio spełniać musi charakteryzować się omówionymi wyżej umiejętnościami i cechami. Podstawowa rola mene-

dżera/kierownika to zarządzanie danym przedsiębiorstwem. Wiąże się ona z wykonywaniem podstawowych i zadań kierowniczych, które bezpośrednio związane są z jego codzienną bardzo odpowiedzialną i nie łatwą pracą.

Zygmunt Rytel, uwzględniając potrzeby organizacji i zadania jakie stają przed każdym kierownikiem, ustalił pięć zasad, które w swojej pracy powinien wziąć pod uwagę każdy menedżer (Martyniak, 2001):

1. Ustalić ściśle określony i użyteczny cel działania, przy czym - podstawową rolę odgrywa tu ustalenie wzorca nawet dla najdrobniejszych czynności i zadań.
2. Zrobić pełne rozeznanie skąd pozyskać środki potrzebne do osiągnięcia celu, określając ich charakter i ilość oraz plan postępowania.
3. Zgromadzić i przygotować środki niezbędne do osiągnięcia celu.
4. Skoordynować wykonanie ustalonego planu w celu zrealizowania zaplanowanego celu (zadania).
5. Prowadzić dokładną i ciągłą kontrolę oraz gromadzić tą drogą potrzebne informacje, gdzie korygować zaistniałe mankamenty.

Skupiając się na podstawowych rolach każdego menedżera, bez względu na szczebel kariery zawodowej, jego role można podzielić na trzy podstawowe kategorie: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną. Ich charakterystykę i przykładowe działanie w ich obszarze przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych

Kategoria	Rola	Przykładowe działanie
Interpersonalna	Reprezentant	Udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu
	Przywódca	Zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	Łącznik	Koordinacja działań dwóch grup projektujących
Informacyjna	Obserwator	Śledzenie sprawozdań branżowych, aby nadążać za rozwojem wydarzeń

Tabela 4. (cd.)

Informacyjna (cd.)	Propagator	Wysyłanie notatek i informacji prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	Rzecznik	Wygłaszanie przemówienia w dyskusji na temat planów wzrostu
Decyzyjna	Przedsiębiorca	Opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom	Rozwiązywanie konfliktów między podwładnymi
	Dysponent zasobów	Dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	Negocjator	Negocjowanie porozumienia z ważnym dostawcą albo związkiem zawodowym

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 17

Przedstawione w tabeli role kierownicze, mogą być przez niego wypełniane tylko dzięki posiadanym umiejętnościom. Menedżer musi zatem charakteryzować się pewnymi wrodzonymi zdolnościami i nabytymi umiejętnościami, aby mógł swobodnie wypełniać zadania, jakie musi zrealizować (Kuc, 2010). Umiejętności menedżera, takie jak: role i zadania, można również podzielić na kilka kategorii. Wśród najważniejszych R. W. Griffin wyróżnia (Griffin, 2004):

- umiejętności techniczne,
- umiejętności interpersonalne,
- umiejętności koncepcyjne,
- umiejętności diagnostyczne,
- umiejętności komunikowania się,
- umiejętności decyzyjne,
- umiejętności gospodarowania czasem.

Każdy kierownik zarządzający współczesną organizacją powinien tak pracować, aby stać się autorytetem dla całego zespołu, który u podlega. Jego wiedza oraz umiejętności stanowią podstawę całej

go zarządzania. W literaturze przedmiotu czytamy, że „nowoczesne kierowanie to proces sterowania zachowaniami innych ludzi, koordynowania ich działaniami oraz stymulowania wysiłków po to, żeby sprawnie oraz skutecznie osiągać cele organizacji. Istotą takiego kierowania jest przywództwo, rozumiane jako zdolność do wykorzystania potencjału, który tkwi w innych ludziach oraz skupienie wiedzy, talentów i zdolności” (Jasińska, 2010). Z powyższej konkluzji wynika jasno, że najistotniejsze role menedżerskie to te, które ukierunkowane są na zarządzanie zasobami ludzkimi. Ważne są również, role które są podporządkowane różnym poziomom działalności danej organizacji. Zalicza się do nich (Kuc, 2016):

1. Role strategiczne - rolą menedżera jest określanie misji, formułowanie długookresowych celów, rozwiązywanie na bieżąco występujących problemów itp.;
2. Taktyczne - rolą menedżera będzie dekompozycja (zmiana układu składników jakiejś całości lub jej celów na zadania), projektowanie systemów operatywnych, kierowanie ich wykonaniem itp.,
3. Operacyjne – chodzi tutaj o kierowanie systemem realizacyjnym, doskonalenie procedur, odpowiedni dobór metod wykonawczych itp.

Wszystkie role menedżerskie związane są ściśle z jego poszczególnymi działaniami. Jako osoba zarządzająca i odpowiedzialna na sukces organizacji, musi oddać się z pełnym zaangażowaniem, aby umiejętnie wykonać to co do niego należy. Wśród najważniejszych zadań menedżerskich wymienia się (Mroziewski, 2005):

- ustalanie celów i zadań zespołu,
- opracowywanie planów pracy,
- organizowanie środków,
- dobór i rozwój pracowników,
- kontrolowanie efektów pracy zespołu,
- sprawna komunikacja i wymiana informacji,
- rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji.

Wszystkie wymienione działania są złożonym procesem, w którym jedno zadanie menedżerskie wpływa na następne i odwrotnie. Menedżer zatem nie może stać w miejscu. Musi ciągle rozwijać swo-

je umiejętności, by w odpowiedni sposób zarządzać powierzonym mu sektorem danej organizacji (Rozalie J., 2005). Kończąc należy jeszcze dodać, że menedżer odpowiada nie tylko za realizację celów i zadań, zapewnienie wysokiej wydajności pracy, racjonalnego wykorzystywania zasobów (czynników produkcji), ale także za tworzenie przyjaznej atmosfery, wzajemnego zaufania, otwartości w pracy i warunków pobudzających inicjatywę i przedsiębiorczość oraz poczucie odpowiedzialności wśród podwładnych pracowników (Armstrong, 2007).

Do jego zadań, należy także zapewnienie odpowiednich warunków do celowej i harmonijnej współpracy w zarządzanej organizacji. Jego rola polega również na właściwym przydzielaniu zadań i środków oraz kontroli działań, a także uczciwej i wnikliwej ocenie pracowników. Każdy pracownik powinien mieć pewność, że jego praca zostanie obiektywnie oceniona, a jej efekty spotkają się z należyтым uznaniem. Zadaniem menedżera jest też inspirowanie, popieranie i motywowanie podległych pracowników oraz eliminowanie przeszkód w realizacji wszystkich zadań (Urbanowska-Sojkin, 2014).

5. Zakończenie

Menedżer zarządzający organizacją w dzisiejszych czasach, może efektywnie wykorzystać swoje podstawowe funkcje i role kierownicze nie tylko jeśli posiada adekwatną wiedzę specjalistyczną i ogólną, odpowiedni zespół cech osobowościowych, doświadczenie, ale również merytoryczne umiejętności menedżerskie, które będą utrwalone jako nawyki w jego codziennej, trudnej i odpowiedzialnej pracy.

Bez najmniejszej wątpliwości powinny go wyróżniać wrodzone predyspozycje osobowe i interpersonalne, zdolności przywódcze, odwaga i wyobraźnia, aby sprawnie zarządzać zasobami ludzkimi i finansowymi organizacji (Kozłowski, Piotrowski: 2006). Trudny proces zarządzania, będzie wymagał od niego przede wszystkim przedsiębiorczości, asertywności i kreatywności. Musi także umieć przeciwstawić się żądzy łatwego zysku i szybkiego sukcesu, stosując etyczne zasady funkcjonowania biznesu. Przeworność, opanowanie,

odpowiedzialność, wytrwałość oraz umiejętnie inspirowanie podwładnych pracowników do działania, będą bezsprzecznie istotnymi czynnikami, przyczyniającymi się do osiągnięcia sukcesu osobistego ale także i zarządzanej organizacji (Drucker, 2011 2011). Generalnym zadaniem, jakie przed nim stawiają akcjonariusze organizacji jest to, aby dzięki trafnym i odpowiedzialnym decyzjom zwiększył jej konkurencyjność i pozycję na bardzo trudnym i szybko globalizującym się rynku.

Wniosek który nasuwa się po dokładnej analizie rozważań autora, to przede wszystkim to, że każda osoba zarządzająca powinna tak kierować procesem zarządzania, aby zasoby ludzkie odpowiednio zmotywowane chciały wydajnie pracować dla osiągnięcia wspólnego celu do którego dąży cała organizacja. P. Drucker, twierdzi, że skuteczność i efektywność, która wiąże się bezpośrednio z pracą menedżera są jednocześnie ogólnymi miarami jego powodzenia w zarządzaniu (Drucker, 2011). Zadaniem menedżera jest więc zachowanie równowagi pomiędzy skutecznością a efektywnością.

Zdaniem autora niniejszej publikacji, najistotniejsze są te kompetencje, które w istotny sposób sprzyjają budowie środowiska pracy opartego na wzajemnym zaufaniu oraz samodzielnym podejmowaniu decyzji przez zasoby ludzkie organizacji, co w konsekwencji zwiększa liczbę nowych, kreatywnych i innowacyjnych pomysłów, które są podstawą i przyczyną sukcesu współczesnych organizacji.

Bibliografia

- Adamiec, M., Kożuszniak, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*. Kraków: Wydawnictwo AKADE.
- Albright, S. C., Wiston, W. L. (2009). *Practical Management Science*, South-Western Learning, Mason.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie ludźmi, Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Bartlett, C. A., Ghosal, S. (2003). *What is Global manager*, Harvard Business Review, Vol. 81.
- Bendkowski, J. (2008). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Czermiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.
- Godziszewski, B., Haffer, M., Stankiewicz, M. J., Stankiewicz, S. (2011). *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: PWE

- Chełpa, S. (1998). *Metodologiczne problemy opracowywania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Witkowski T., (red.). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Drucker, P. F. (2011). *Menedżer skuteczny*, wyd. II. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Encyklopedia Organizacji i Zarządzania. (1981). Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- B. Gliński, B. (1961). *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- R. W. Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- M. Jasińska, M. (2010). *Udział menedżera w sprawnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej*, w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 84/2010.
- Jędrzejczyk, W. (2012). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw.*, [w:] *Stabryła, A., Woźniak, K. (red.) Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (red.), (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- B. R. Kuc, B. R. (2016). *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, wyd. III. Gliwice: Wydawnictwo Onpress.
- B. R. Kuc, B. R. (2010). *Zarządzanie doskonałe*. Warszawa: Wydawnictwo PTM Warszawa.
- M. Laszczak, M. (2004). *Kierowanie matą formą. Tajniki przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT.
- Luthans, F., Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development, *Journal of Management Development* 2002, No. 5.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Nawrat, D. (2013). *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki i zarządzania* (red.) Antoszkiewicz J. D., A. Mariański, A. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Oleksyn, T. (2006) *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Proskonka, J., Szlachta, J., Zaleski, J. (2012). *Mechanizmy i instrumenty polityki rozwoju*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, (red.) Górniak, J., Mazur, S. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Martyniak, Z. (2001). *Organizacja i zarządzanie*. Kraków-Kluczbork: Oficyna Wydawnicza Antykwa s.c.
- Rozalie J., (2005). *Reward for Value: Six Steps to Increasing Your Company's „People Value”, Benefits & Compensation Digest*, 2005, nr 7.
- Szałkowski, A. (2006). *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Szcześniak, M. (2016). *Szefie nie krzycz na mnie - porozmawiajmy*. Warszawa: Wydawnictwo Ementon.
- Szcześniak, M. (2017). *Wiedza a kapitał ludzki w nowoczesnej organizacji – rozważania teoretyczne*. Poznań: *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 13, 17-33.
- Szcześniak, M. (2018). *The role of a Leader in Managing Change within an Enterprises*. Poznań: *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły w Poznaniu*, 80(3), 11-25.
- Szczupaczyński, J. (1998). *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Weber, M. (2004). *Racjonalność, władza, odczarowanie*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Zając C. (2012), *Profil kompetencyjny menedżera w świetle modeli karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles. pl.

The impact of managerial competencies and roles on effective organisational management

Keywords

managerial competences, diagnosis, perception, managerial roles, management process, organization structure

Summary

The effective functioning of an organisation in a highly competitive and constantly changing environment is a huge challenge for managers. Every individual is different in terms of their appearance, education or personal beliefs. Everyone, therefore, adopts the values attributed to the concept of managerial work in an individual manner. However, one should always bear in mind the standards determining the limits which should not be exceeded by an ethical human being. This principle applies to both planes of human activity, which includes both professional and private life, within which the ethics of human conduct may be considered. In private life, morality and a positive attitude towards one's nearest and dearest will be paramount, while in professional life, honesty towards business partners and co-workers plays the most important role. The article attempts to present the role of a manager in an organisation and the competences he or she should possess.

