

# ***DOSKONALENIE KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH/KIEROWNICZYCH***

**Darmowy materiał szkoleniowy w postaci próbki!**

W pełnym szkoleniu cały materiał szkoleniowy z możliwością zdania egzaminu i otrzymania dokumentów potwierdzających ukończenie szkolenia.

## Spis treści

Rola i zadania menadżera/kierownika. ....	
Definicje kierownika i menadżera. ....	
Szczegółowe zarządzania. ....	
Funkcje zarządzania realizowane przez menedżerów. ....	
Rola menadżera w organizacji. ....	
Podstawowe zasady zarządzania. ....	
Rola i znaczenie kompetencji kierowniczych. ....	
Umiejętności menedżerskie i cechy lidera. ....	
Definicje kompetencji. ....	
Struktura kompetencji. ....	
Kompetencje kierownicze. ....	
Rozwój i doskonalenie kompetencji menedżerskich. ....	
Ideał menedżera/kierownika. ....	
Rozwój kompetencji menedżerskich. ....	
Znaczenie i rozwój kompetencji menedżerskich w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. ....	
Kompetencje menedżera w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. ....	
Kształtowanie kompetencji menedżerskich. ....	
Innowacyjność i kreatywność w procesie doskonalenia kompetencji kierowniczych. ....	
Twórczość, innowacyjność, a kreatywność. ....	
Menedżer kreatywny. ....	
Menedżer zorientowany na innowacje. ....	
Najważniejsze kompetencje kierownicze w kontekście faz rozwoju firmy/organizacji. ....	
Typologia kierowników i menedżerów. ....	
Style kierowania oraz ich wpływ na kształtowanie i zmiany w firmie. ....	
Czynniki wpływające na stosowanie danego stylu kierowania. ....	
Wpływ stylu kierowania na proces przeprowadzania w firmie zmian. ....	
Rozwój kompetencji kierowniczych poprzez coaching. ....	
Czas na coaching kierownika. ....	
Doskonalenie kompetencji kierownika na etapie przed rozpoczęciem wprowadzania zmian. ....	
Doskonalenie kompetencji kierownika na etapie fazy zakończenia oraz strefy pustki. ....	
Doskonalenie kompetencji kierownika na etapie fazy nowy początek. ....	

- Doskonalenie kompetencji kierownika, kiedy zmiany zostały już dokonane. ....
- Zdobywanie wiedzy, a rozwój kierownika. ....
- Wiedza, a rozwój. ....
- Wpływ wyboru właściwej pracy na karierę zawodową.....
- Kompetencje, a kariera zawodowa kierownika. ....

## Rola i zadania menadżera/kierownika.

### Definicje kierownika i menadżera.

Termin menedżer ma nieco węższe znaczenie niż kierownik, ponieważ dotyczy specyfiki zarządzania przede wszystkim w organizacjach biznesowych.

W języku angielskim – menager znaczy tyle, co administrator, dyrektor, kierownik, zarządca, zarządzający, przełożony. Zwykle słowo to zawiera drugi człon, który precyzuje w jakim obszarze dana osoba kieruje organizacją, stąd np. dyrektor naczelny, dyrektor ekonomiczny, dyrektor techniczny, kierownik produkcji, kierownik działu kontroli itd.

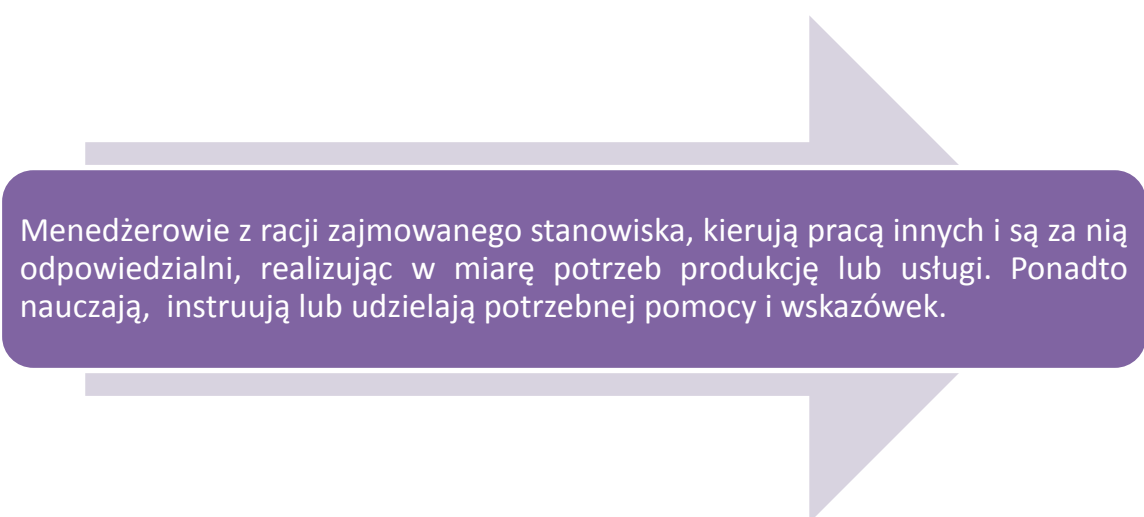
***Termin kierownik ma szersze znaczenie, bowiem dotyczy nie tylko działalności w branży biznesowej, ale też w różnego typu organizacjach, np. w administracji, opiece zdrowotnej, oświacie.***

Niezależnie od nazewnictwa, obydwie definicje odnoszą się do zwierzchnictwa nad danym zespołem ludzi, które sprowadza się do osiągnięcia założonych przez ów zespół celów, sformułowanych przez:

- osoby z zewnątrz,
- członków zespołu jako współuczestników.

### Szczeble zarządzania.

Menedżerowie/kierownicy wykonują zupełnie inny typ zadań i usług niż pozostali członkowie organizacji, którzy koncentrują się na produkcji określonych dóbr, czy usług charakterystycznych dla tej organizacji.



Menedżerowie z racji zajmowanego stanowiska, kierują pracą innych i są za nią odpowiedzialni, realizując w miarę potrzeb produkcję lub usługi. Ponadto nauczają, instruują lub udzielają potrzebnej pomocy i wskazówek.

Strukturę organizacyjną firmy dla stanowisk menedżerskich można przedstawić w formie piramidy, na której szczycie znajdują się **menedżerowie najwyższego szczebla tzw. executives**. Stanowiska zajmowane przez tego typu menedżerów to:

- ✓ prezes i wiceprezes,
- ✓ dyrektorzy naczelni,
- ✓ dyrektorzy generalni.

### **Menedżerowie tego szczebla nadzorują i kierują pracą innych menedżerów.**

Średni szczebel zarządzania to menedżerowie zajmujący stanowiska zastępców dyrektorów lub też kierowników największych działów, głównych ekonomistów, inżynierów, głównych księgowych. **Menedżerowie tego szczebla:**

podlegają menadżerom  
najwyższego szczebla  
zarządzania

nadzorują pracowników,  
głównie tych  
zatrudnionych na  
samodzielnych  
stanowiskach

kierują menedżerami  
najniższego szczebla

Najbardziej liczną grupę menedżerów w organizacji stanowią menedżerowie najniższego szczebla, którzy nadzorują lub kierują jednym, ściśle określonym zespołem. Stanowiska zaliczane do tej kategorii zarządzania to np.:

- kierownik działu transportu,
- kierownik magazynu,
- kierownik działu reklamacji,
- kierownik sekcji rozliczeń materiałów.

Menedżerowie pierwszego szczebla zazwyczaj nadzorują i kierują pracą wyłącznie szeregowych pracowników organizacji.



[Funkcje zarządzania realizowane przez menedżerów.](#)

**Kierownicy i menedżerowie realizują w organizacji następujące funkcje zarządzania:**

## PLANOWANIE

- menadżerowie najwyższego szczebla ustalają cele główne i strategiczne (planowanie długoterminowe)
- menadżerowie średniego szczebla zajmują się planowaniem taktycznym (średniookresowym)

## ORGANIZOWANIE

- menadżerowie szczegółowo określają kto i jak ma realizować założone cele
- menadżerowie ustalają także hierarchie zadań i celów - ustalają osoby odpowiedzialne za konkretne zadania, zakres ich obowiązków, koniecznych szkoleń

## KIEROWANIE (MOTYWOWANIE)

- menadżerowie odpowiadają za wzbudzenie takich działań, które zmotywuje członków organizacji do realizacji i osiągnięcia założonych celów i zadań
- menadżerowie współpracują z członkami organizacji, motywują, zarządzają ich skutecznością

## KONTROLOWANIE

- menadżerowie cały czas sprawdzają rzeczywisty stopień realizacji ustalonych celów
- określają mierniki oceny realizowanych zadań i na bieżąco je kontrolują
- w razie konieczności podejmują i określają działania korygujące

W organizacji nieustannie realizuje się wiele zadań o różnym stopniu zaawansowania, dlatego jednocześnie przeplatają się i realizują różne kombinacje tych działań.

**Inny podział funkcji realizowanych przez menedżerów w organizacji:**

- ✓ przygotowawcze,
- ✓ realizacyjne,
- ✓ kontrolne.

Popularny podział funkcji wyodrębnia również funkcje: planowania, organizowania, zarządzania, koordynowania, kontrolowania i wychowawcze - w odniesieniu do personelu.

**Ze względu na rodzaj działalności wyróżnia się funkcje:**

- produkcyjne,
- usługowe,
- handlowe,
- marketingowe, itp.

**Niezależnie od rodzaju działalności organizacji i miejsca zajmowanego w hierarchii, wszyscy menedżerowie muszą planować, kierować, organizować i kontrolować, różniąc się jedynie zakresem intensywności działań i czasem przeznaczonym na realizację tych funkcji. Cały proces zarządzania jest powtarzany, wypełniany w sposób ciągły, dlatego bardzo często w teorii i praktyce zarządzania, używa się terminu cykl zarządzania.**

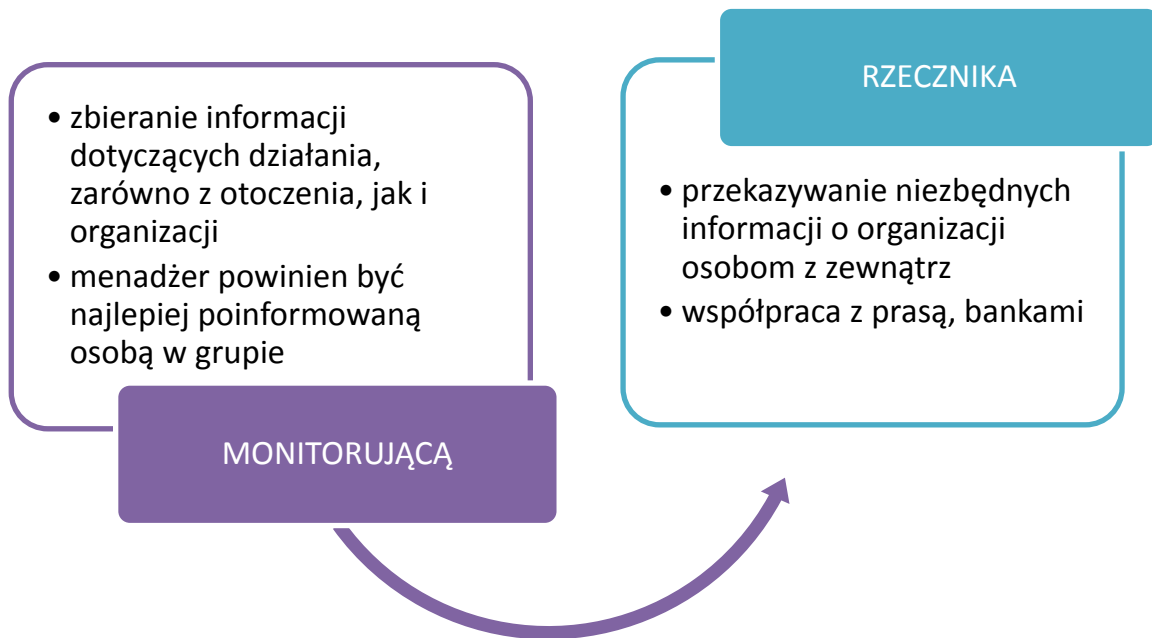
**Rola menadżera w organizacji.**

Mówi się o trojakiemu rodzaju rolach pełnionych przez menedżerów w organizacji: informacyjnej, interpersonalnej, decyzyjnej.

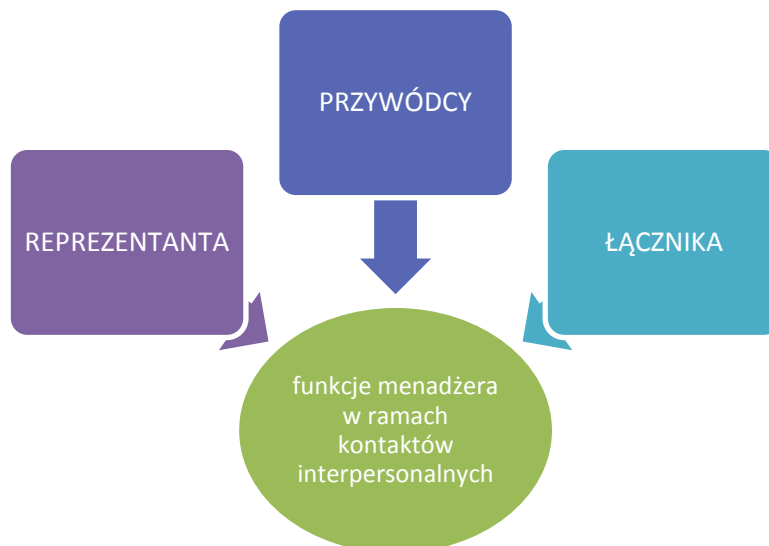




**Rola informacyjna** sprowadza się do zbierania i rozpowszechniania informacji, więc menadżerowie pełnią role:



**Rola interpersonalna** wiąże się z relacjami międzyludzkimi, w obrębie których menadżer pełni role:



**Rola reprezentacyjna** polega na:

- witaniu gości,
- reprezentowaniu organizacji na spotkaniach i uroczystościach zewnętrznych,

- wygłaszaniu okolicznościowych przemówień,
- udzielaniu się w konferencjach prasowych, itp.

**Rola przywódcy** sprowadza się do decyzji w kwestii zatrudniania pracowników, opracowania i realizowania systemu nagradzania i karania, szkolenia personelu, itp.

**Rola łącznika** dotyczy ogółu kontaktów z ludźmi w ramach organizacji, np. poziomych, tych, w których nie ma bezpośredniej podległości przełożony - podwładny, w kontaktach personelu z ludźmi z zewnątrz organizacji.

**Rola decyzyjna** jest najważniejsza z punktu widzenia organizacji, w jej ramach menadżer wciela się w role: przedsiębiorcy, dysponenta i dystrybutora dóbr, negocjatora, niwelatora potencjalnych strat.



Pojęciem związanym z pełnionymi rolami jest **MENEDŻERYZM** – taki system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie przez zawodowego

**menagera, któremu towarzyszą teoria zarządzania oraz ideologia. Menedżeryzm charakteryzują trzy właściwości: organizacyjne, teoretyczne i ideologiczne.**

#### Podstawowe zasady zarządzania.

By usprawnić działania menadżerskie, opracowano wiele wskazówek i zasad, jakich powinien przestrzegać zarządzający organizacją. Chyba najbardziej użyteczne sformułował - na początku XX w. - Henri Fayol. Wymienił on następujące zasady:

**PODZIAŁ PRACY** - specjalizacja w wykonywaniu konkretnych zadań

**DYSCYPLINA** - przestrzeganie przez wszystkich członków organizacji uzgodnień i formalnych przepisów rządzących w organizacji

**AUTORYTET** - formalny daje prawo rozkazywania, ale niekoniecznie wymusi posłuszeństwo; osobisty - gwarantuje posłuszeństwo

**JEDNOŚĆ KIEROWNICTWA** - najważniejszym operacjom powinien przewodzić jeden kierownik; podporządkowanie interesu osobistego ogólnemu interesowi organizacji

**JEDNOŚĆ ROZKAZODAWSTWA** - pracownik musi otrzymywać polecenia od jednej osoby

**SPRAWIEDLIWE WYNAGRODZENIE** - zarówno dla pracodawców, jak i pracowników

**CENTRALIZACJA** - zmniejszenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji

**HIERARCHIA** - hierarchiczna linia władzy

**ŁAD** - odpowiedni dobór ludzi do stanowisk

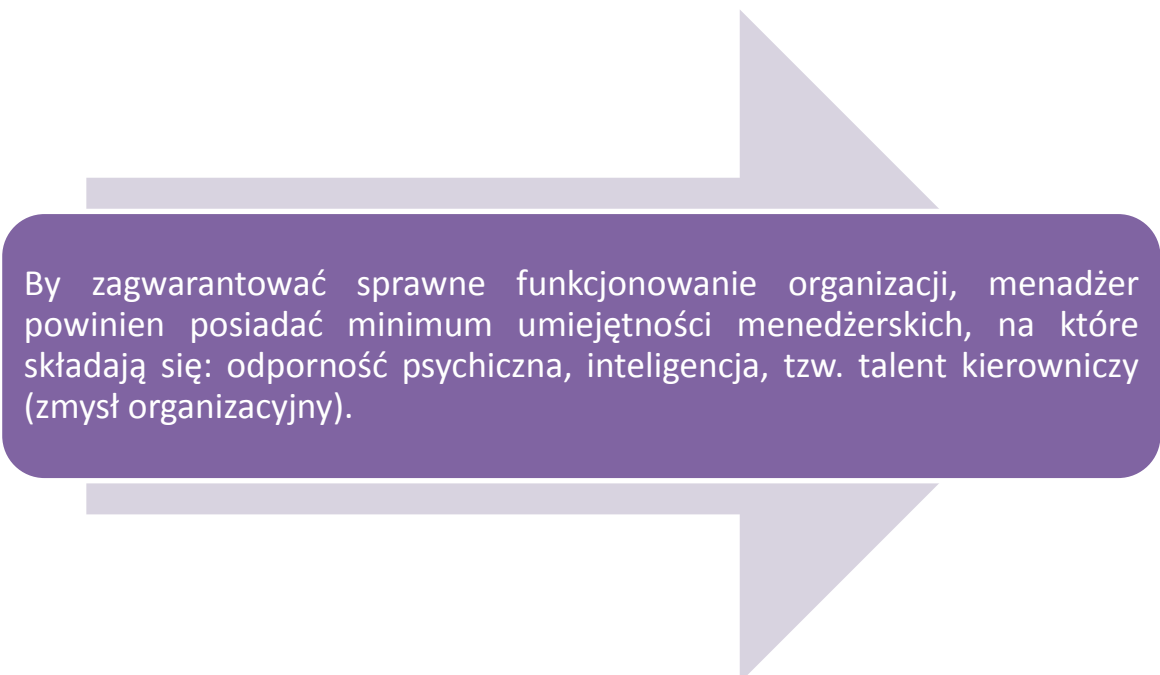
**SPRAWIEDLIWE TRAKTOWANIE I STABILNOŚĆ PERSONELU**

**INICJATYWA** - stwarzanie warunków do optymalnego tworzenia i realizacji planów

**ESPRIT DE CORPS** - atmosfera jedności i poczucia przynależności do zespołu

Menedżerowie realizują swoje zadania w ciągle zmieniających się warunkach, wykorzystując różne podejścia:

- zarządzanie behawioralne – opiera się na psychologii pracy i badaniach nad zachowaniem organizacji,
- zarządzanie naukowe,
- zarządzanie optymalizujące – jego podstawę stanowi kwantyfikacja i algorytmizacja procesu podejmowania decyzji przy wykorzystywaniu technik komputerowych,
- zarządzanie zintegrowane - łączenie wszystkich podejść w rozwiązywaniu problemu.



By zagwarantować sprawne funkcjonowanie organizacji, menadżer powinien posiadać minimum umiejętności menedżerskich, na które składają się: odporność psychiczna, inteligencja, tzw. talent kierowniczy (zmysł organizacyjny).

***Pełnienie zadań menedżerskich wiąże się z pewnymi dylematami, najczęściej dotyczącymi lojalności i etyki.***

Menedżerowie u podwładnych cenią przede wszystkim:

- lojalność,
- posłuszeństwo,
- pracowitość,
- prawdomówność,
- skuteczność działań.

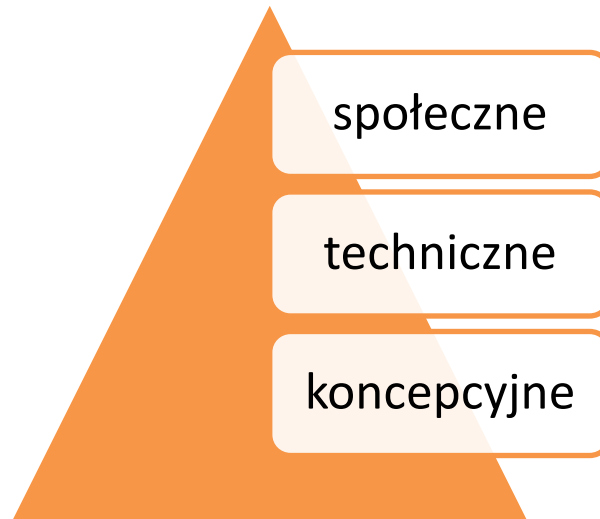
Ponadto młodzi menedżerowie mają trudności w pogodzeniu dylematów lojalności z etyką, postrzeganą przez pryzmat własnego interesu ekonomicznego, religii, prawa,

zasad powszechnego postępowania, stąd uczula się i ukierunkowuje ich na działanie na rzecz społeczeństwa, a nie na własny interes.

## Rola i znaczenie kompetencji kierowniczych.

### Umiejętności menedżerskie i cechy lidera.

Przyjmuje się, że menedżer powinien posiadać następujące umiejętności:



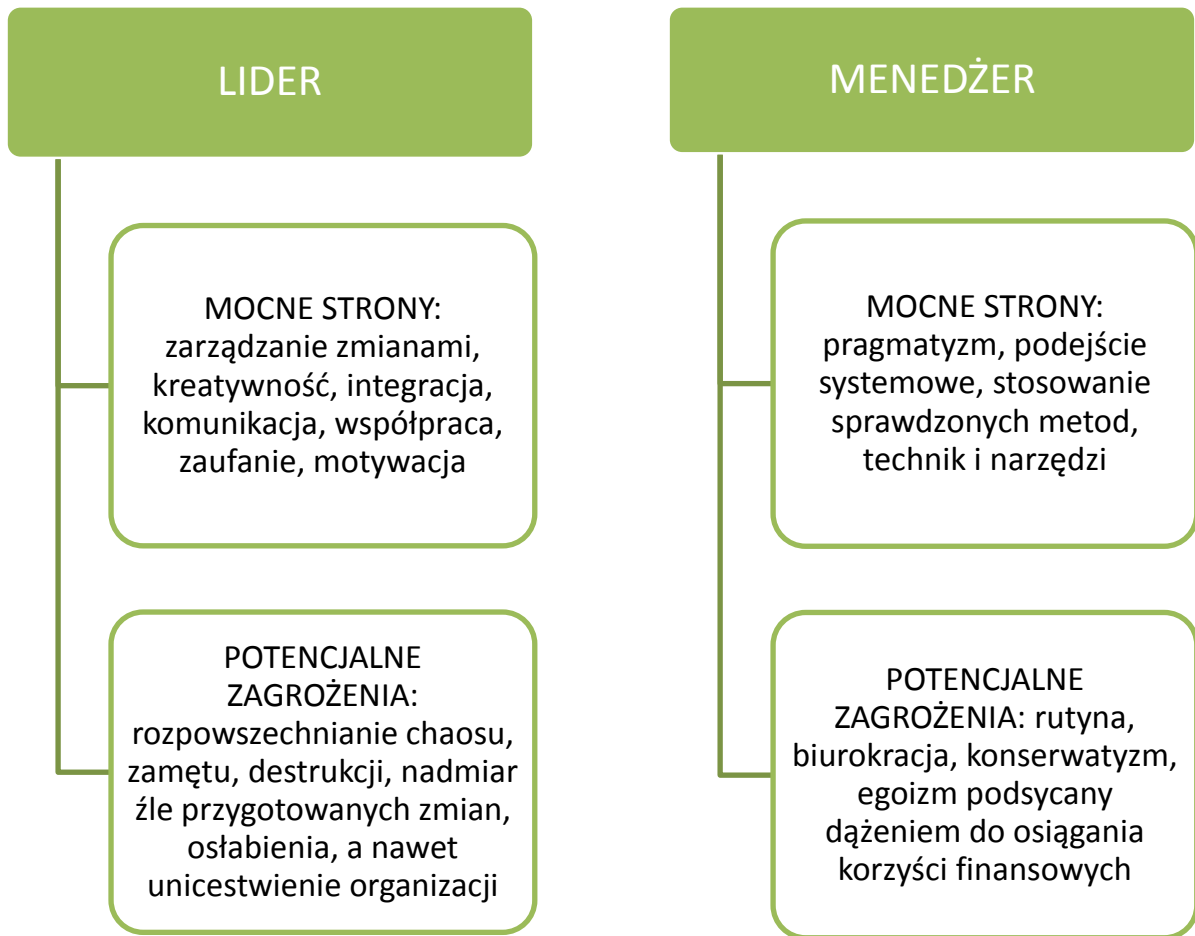
**Umiejętności techniczne** obejmują zdolność posługiwania się metodami, technologią i narzędziami w danej specjalności.

**Umiejętności społeczne** dotyczą zdolności współpracy indywidualnej i z grupami.

**Umiejętności koncepcyjne** dotyczą zdolności menedżera do koordynowania działań poszczególnych grup w organizacji, a następnie integrowanie wszelkich działań realizowanych pod jego pieczęcią.

Role menedżerskie wymagają aktywności i kreatywności, cech typowych dla liderów, od których - podobnie jak od kierowników - oczekuje się profesjonalnego przygotowania do wykonywania funkcji kierowniczych. Na obydwu stanowiskach wymagane są także odpowiedzialność i skuteczność w działaniu na rzecz prowadzonej przez nich organizacji.

## Zasadnicze różnice między liderami a menedżerami/kierownikami



Źródłem sukcesu organizacji jest przede wszystkim zdolność i umiejętność generowania wiedzy oraz doświadczenia, którymi menedżer powinien dysponować, dążąc do praktycznego zarządzania organizacją.

## Definicje kompetencji.

Ze względu na indywidualny charakter systemów zarządzania opartych na koncepcji kompetencji powstało wiele ich definicji. Najpopularniejsze przedstawiono poniżej.

### Definicje kompetencji

#### KOMPETENCJE WG KLEINERA

- cechy charakterystyczne demonstrowane przez pracownika, umożliwiające mu właściwe wykonywanie powierzonych zadań
- zawierają się w wiedzy, zachowaniach, określonych umiejętnościach

#### KOMPETENCJE WG ARMSTRONGA

- dotyczą tego, co i jak pracownik powinien robić

#### KOMPETENCJE WG LEBY - LEBOYERA

- umiejętności zintegrowanego wykorzystywania wiedzy, cech osobowości, posiadanych zdolności, pomagające właściwie wykonywać misję przedsiębiorstwa

#### KOMPETENCJE WG BOYATZISA

- suma motywacji, cech, posiadanej wiedzy ogólnej, wyobrażeń o sobie, umiejętności, pełnionych ról
- niezbędne do właściwego wykonywania zadań i prac

#### KOMPETENCJE WG MONTMOLLINA

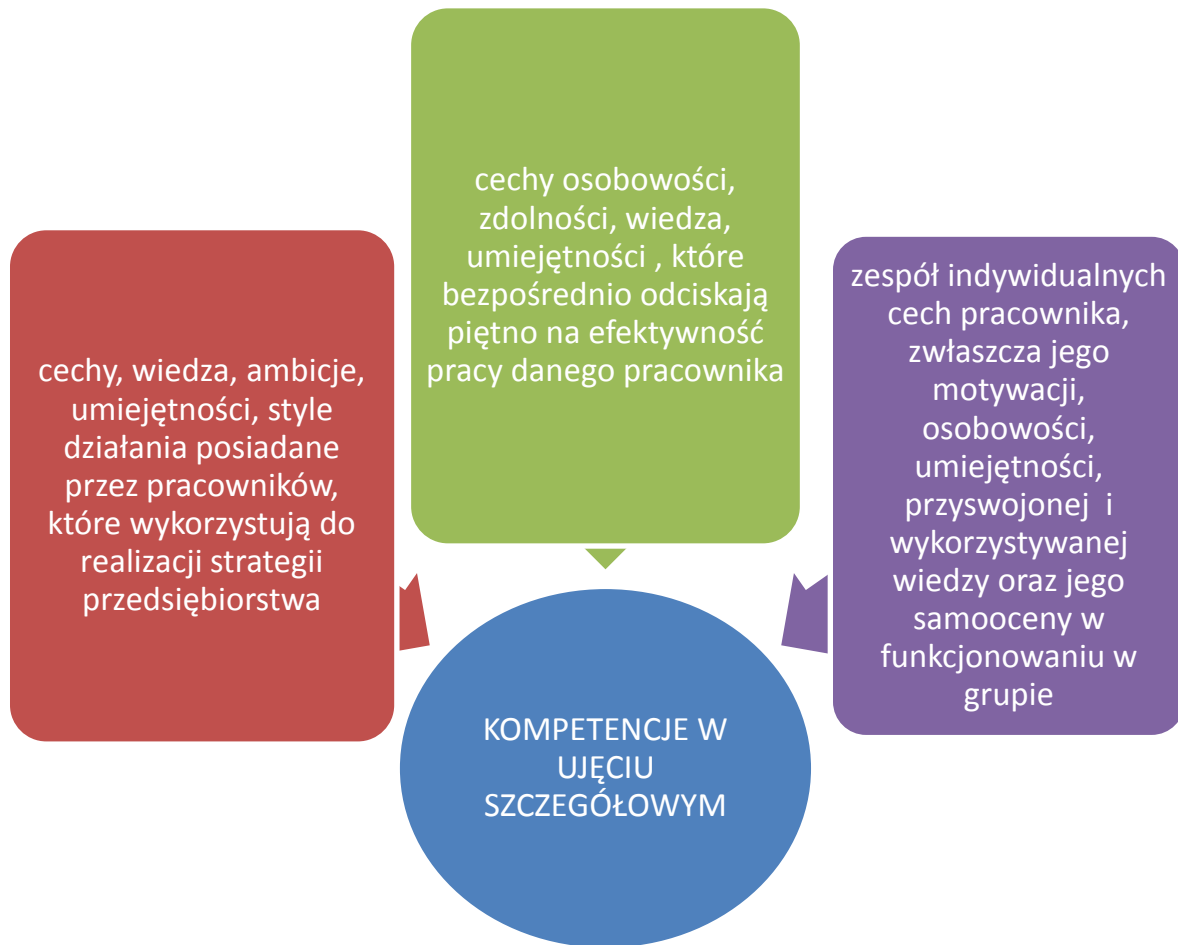
- ustalone zbiory typowych zachowań, wiedzy, umiejętności, procedur, sposobów rozumowania, które wykorzystuje się bez nowego uczenia się

#### KOMPETENCJE WG SAURETA

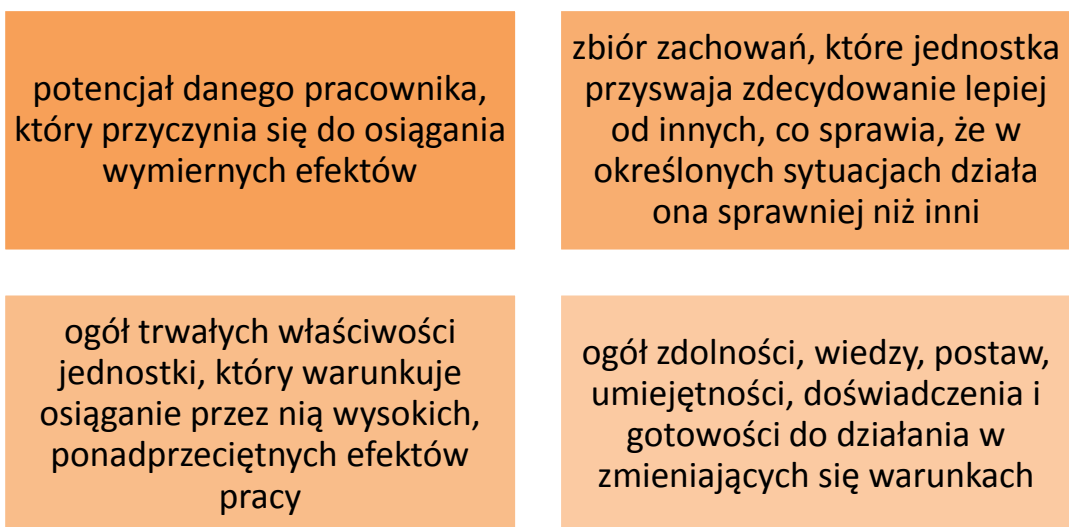
- ogół wiedzy, zdolności do działania oraz postaw, które tworzą całość, zależnie od warunków i celów działania



## Definicje szczegółowe kompetencji



## Kompetencje w ujęciu ogólnym



W oparciu o powyższe definicje opracowano koncepcję zarządzania bazującego na kompetencjach, która akcentuje znaczenie i rolę czynnika ludzkiego. Odnosi się ona nie tylko do pracowników, ale także do menedżerów, którzy powinni posiadać umiejętności związane z zajmowanym stanowiskiem kierowniczym.

Zarządzanie kompetencjami, z punktu widzenia organizacji, wymaga opracowania pewnych profili i modeli kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy, które powinny być odpowiednio rozpoznane u każdego pracownika, rozwijane zgodnie z przyjętą strategią organizacji oraz odpowiednio wynagradzane.

### Struktura kompetencji.

**Komponentami kompetencji są:**



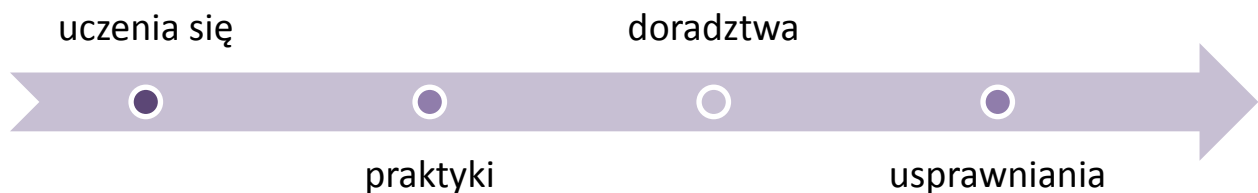
- **WIEDZA** – tym, co odróżnia ją od innych zasobów organizacji są: jej niewyczerpalność, dominacja, nieliniowość, symultaniczność. Powstaje w procesie kojarzenia, analizowania i porównywania różnych informacji. W organizacji wiąże się z jasno określonym i systematycznym zarządzaniem ważną dla przedsiębiorstwa wiedzą oraz procesami: kreowania, organizowania, zbierania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji, podejmowanymi w działaniach zmierzających do realizacji celów organizacji.
- **DOŚWIADCZENIE** – najczęściej jest wynikiem praktykowania. Doświadczenia, które najbardziej wpływają na poziom kompetencji to:

- ✓ szybka rotacja karier,
- ✓ zmiany spełnianych funkcji,
- ✓ przydzielanie zadań wymagających coraz większej odpowiedzialności,
- ✓ rywalizacja i niepowodzenia,
- ✓ obserwacje i treningi wykonywane podczas pracy.

**Doświadczenie jest o tyle ważnym komponentem, że pośrednio lub bezpośrednio wpływa na resztę składników kompetencji.**

Udziałem doświadczenia jest poznawanie nowych sposobów pozyskiwania i praktycznego wykorzystania wiedzy, a to z kolei ułatwia nabywanie kolejnych umiejętności.

- **UMIEJĘTNOŚCI** – to ogół zachowań związanych z wykonywaniem określonych zadań. Zachowania owe mogą być nabyte w drodze:

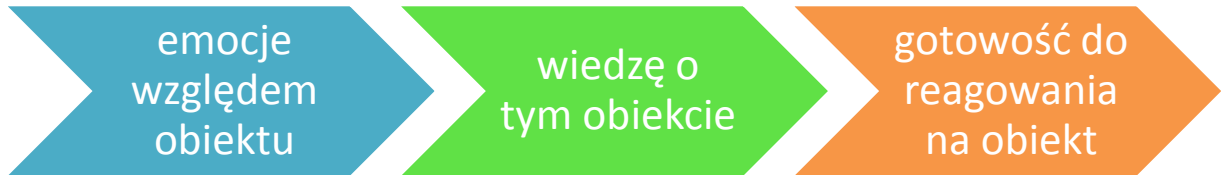


O sile umiejętności kierowniczych decyduje:

- posiadane wykształcenie,
  - doświadczenie nabyte w pracy,
  - nabycie i wykorzystanie podstawowych umiejętności kierowniczych.
- **CECHY OSOBOWOŚCIOWE** - to zbiór cech psychicznych oraz system postaw, motywów, przekonań i potrzeb jednostki. Główne wymiary osobowości to:
    - ✓ życzliwość,
    - ✓ ekstrawersja,
    - ✓ sumienność,

- ✓ otwartość na nowe doświadczenia,
- ✓ stabilność emocjonalna.

Postawa rozumiana jest jako wewnętrzne nastawienie, które wyznacza sposób zachowania każdej osoby i obejmuje ona:



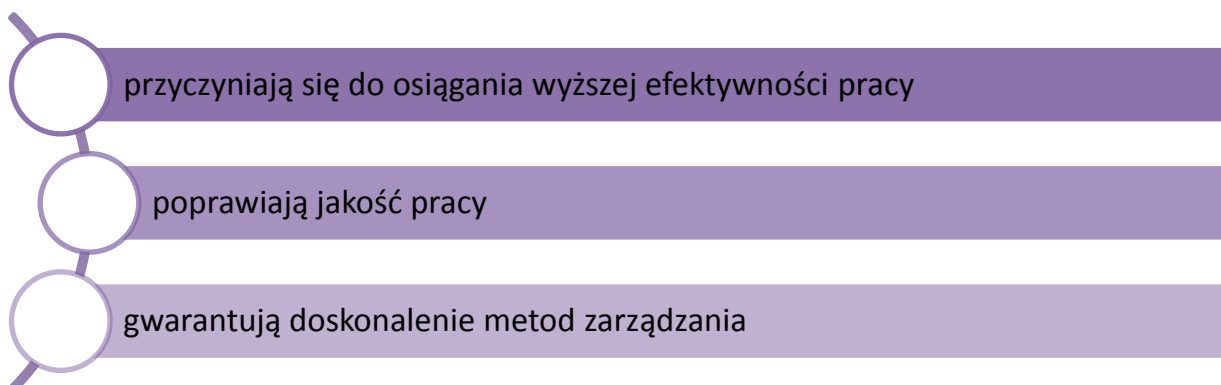
**Postawa wzmacniająca kompetencje zachodzi, gdy dana osoba posiada:**

- ✓ wystarczającą wiedzę o obiekcie,
- ✓ żywi wobec niego pozytywne emocje,
- ✓ wyraża gotowość do działania.

Ważnym zadaniem organizacji jest doskonalenie kompetencji, których odpowiednia struktura uwarunkowana jest poprawną diagnozą zatrudnienia, zestawiającą kompetencje i wymagania do wykonywania różnego rodzaju pracy.

**Kompetencje kierownicze.**

By zapewnić jakość zarządzania, konieczne jest ponoszenie nakładów finansowych na zdobywanie nowych, bądź utrwalanie wcześniej nabytych umiejętności i kwalifikacji zawodowych, zwłaszcza kompetencji kierowniczych. Nakłady te przynoszą wymierne efekty w przyszłości:



**Kapitał ludzki wnosi do organizacji nie tylko kwalifikacje i zdobyte zawodowe doświadczenie, ale dodatkowe potencjalne korzyści w postaci:**

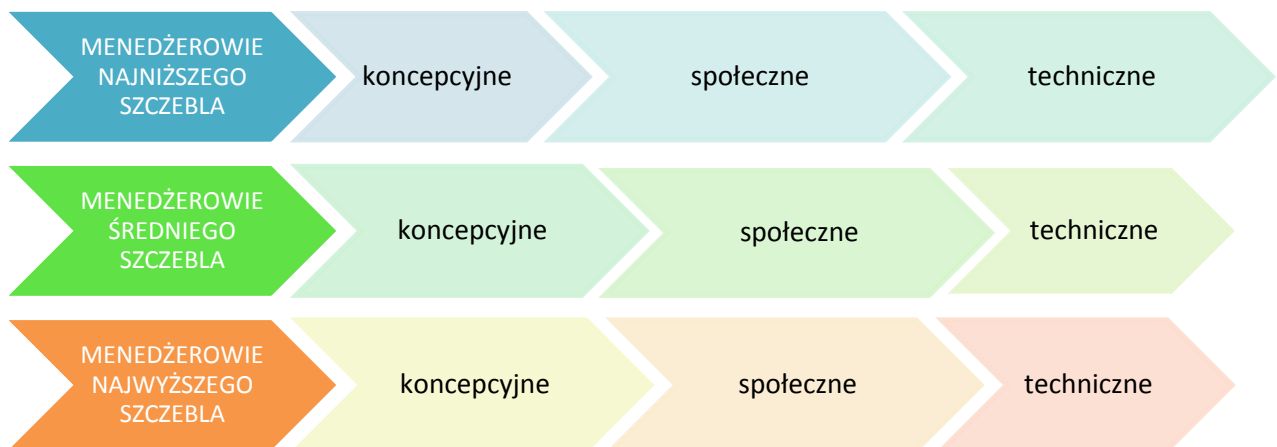
- ✓ możliwości wykazania się w zawodzie,
- ✓ nieujawnione dotąd zdolności,
- ✓ aspiracje i zróżnicowaną motywację do pracy,
- ✓ otwartość na innowacje,
- ✓ gotowość do zmian i podejmowania ryzyka.

Kapitał ludzki w organizacji określa potencjał pracy, na który składają się: umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, zdolności, motywacja, zdrowie, a jego element zasadniczy stanowią kompetencje.

***Kompetencje kierownicze rozumie się, jako szeroko pojęte wykształcenie, doświadczenie zawodowe, uzdolnienia, określone predyspozycje psychofizyczne, oczekiwane przez pracodawcę zachowanie, cechy niezbędne do wykonywania pracy zawodowej.***

Kadra kierownicza przeznaczona różną ilość czasu na realizowanie funkcji kierowniczych, w zależności od zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej, czyli zakresu umiejętności (kompetencji).

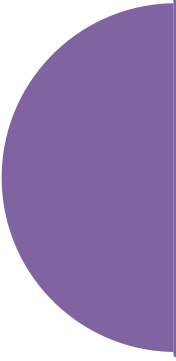
**Zróżnicowanie kompetencji kierowniczych ze względu na szczebel zarządzania**



**KOMPETENCJE KONCEPCYJNE** związane są z umysłową zdolnością kadr kierowniczych do koordynowania oraz ukierunkowywania działań organizacji. Znaczenie kompetencji koncepcyjnych rośnie wraz ze wzrostem szczebla kierowania.

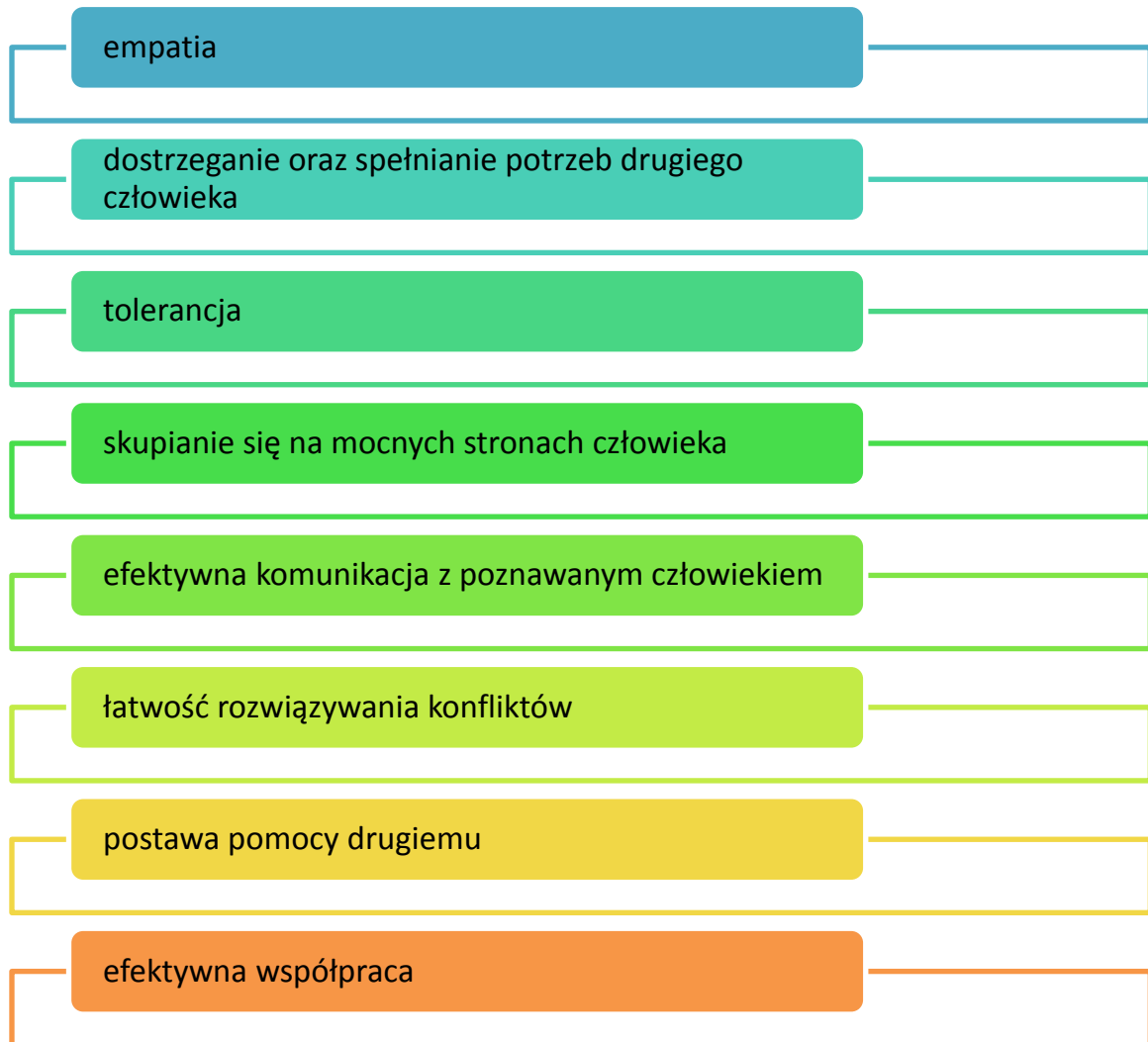
**KOMPETENCJE SPOŁECZNE** są jednakowo ważne na wszystkich szczeblach kierowniczych, ponieważ warunkują prawidłowe wykorzystanie kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych. Pozwalają także wywierać bezpośredni wpływ na podwładnych. Są one najtrudniejsze do opanowania, wymagają uwzględnienia wielu zmiennych osobowościowych, takich jak: temperament, postawy, motywacje, aspiracje, dlatego **najtrudniej je opanować**.

**KOMPETENCJE TECHNICZNE** wpływają na umiejętność i jakość posługiwania się: metodami, narzędziami, procedurami, technologią w zależności od specjalności. Im niższy szczebel zarządzania, tym bardziej rośnie znaczenie i zakres tych kompetencji.



**Kompetencje kierownicze, ze względu na ich powiązanie z kompetencjami emocjonalnymi (panowanie nad własnymi emocjami, zdolność układania stosunków międzyludzkich) i wpływem obydwu na sukces organizacji, często rozpatruje się w kontekście pełnionych ról: INFORMACYJNYCH, INTERPERSONALNYCH, DECYZYJNYCH**

Pełnienie ról interpersonalnych i związane z tym kompetencje są szczególnie istotne w procesie zarządzania. Obejmują następujące umiejętności:



**Kompetencje kierownicze mogą być także rozpatrywane w kontekstach:**



Właściwe ustalenie zakresu kompetencji pozwala:

łatwiej dobierać kadrę kierowniczą do stanowisk

obiektywnie opiniować i oceniać menedżerów

skutecznie projektować i modyfikować kompetencje w celu tworzenia optymalnych programów kształcenia na uczelniach

oszacować dysonans między kompetencjami pożądanymi, a posiadanymi przez kandydatów i pełniących funkcję menedżerów

Przy doborze kadr kierowniczych i późniejszym projektowaniu rozwoju kompetencji należy uwzględniać nie tylko szczegółowe, ale i ogólne kompetencje, do których zalicza się:

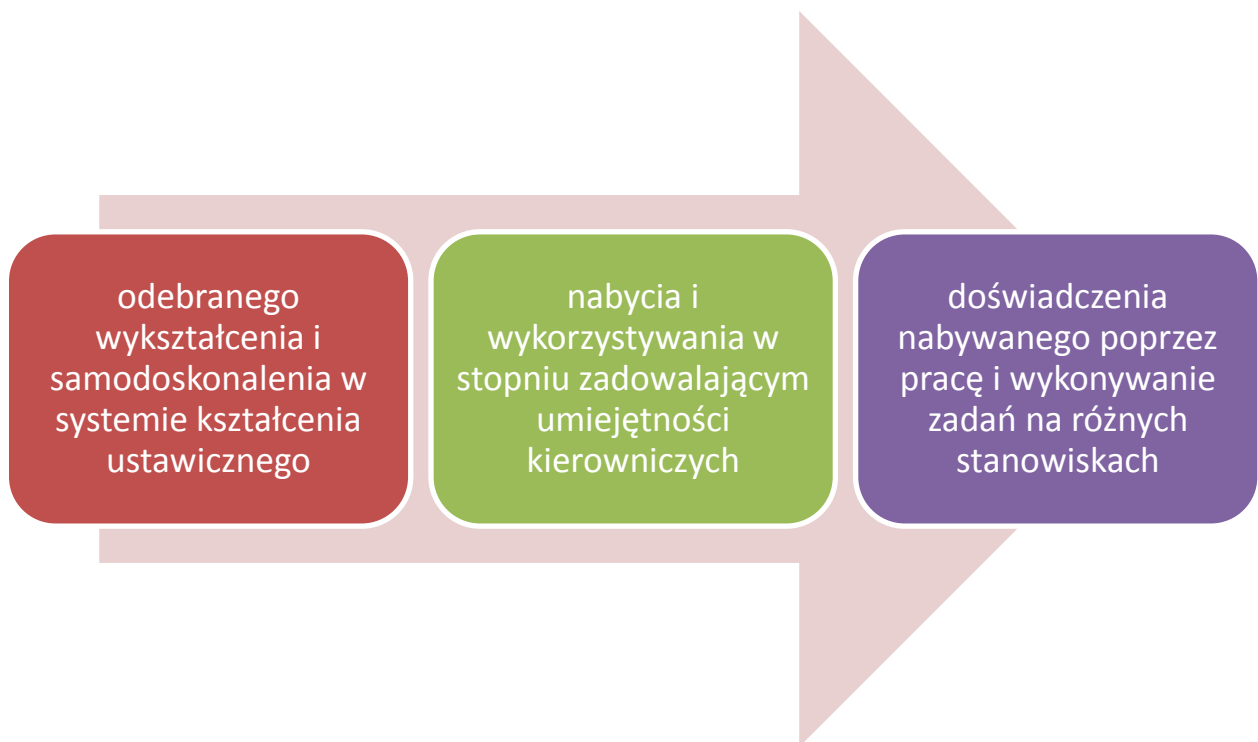
- umiejętność poszukiwania informacji i badania opinii,
- zdolność tworzenia koncepcji i prezentowania swoich pomysłów,
- skuteczność w tworzeniu zgranych zespołów,
- pewność siebie i umiejętność wywierania wpływu na innych,
- zorientowanie na przyszłość i postawa prorozwojowa.



**Cele formowania skutecznej i kompetentnej kadry** można następująco zdefiniować:

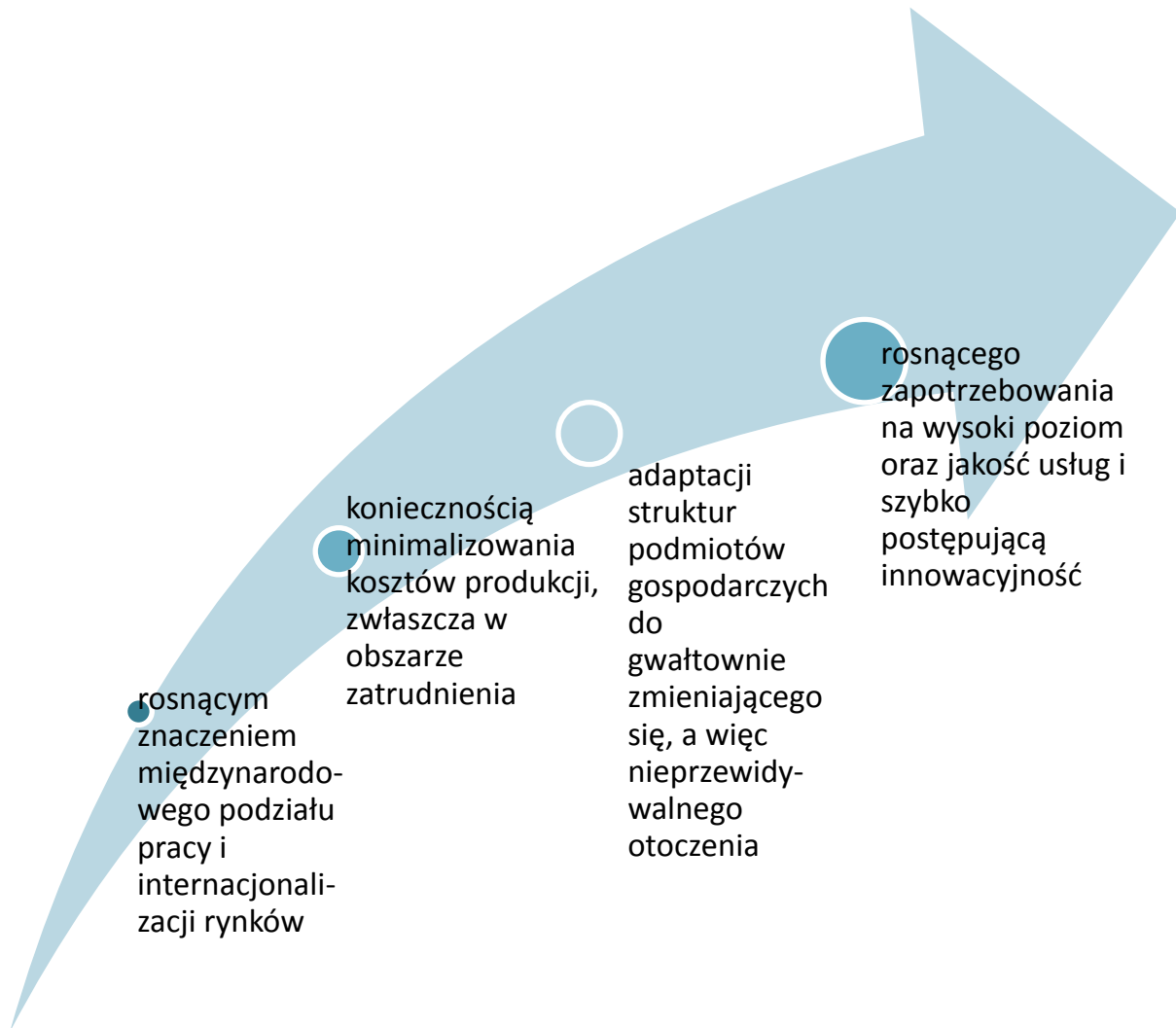
- minimalizowanie ryzyka związanego z nieprzystosowaniem menedżerów do wciąż zmieniających się i podlegających przeobrażeniom zadań (funkcji, stanowisk, pracy),
- utrzymanie i wzmacnianie zastąej, a niejednokrotnie odzyskiwanie straconej zdolności konkurencyjnej na rynku pracy,
- zagwarantowanie rentowności inwestycji i przedsięwzięć podejmowanych w ramach organizacji,
- doskonalenie polityki szkoleniowej kadr, by wciąż zwiększać ich efektywność i zapewniać właściwą dynamikę mobilności zawodowej kadry kierowniczej.

**Umiejętności kierownicze mogą pochodzić z trojakięgo rodzaju źródeł:**



***Doświadczenie oraz wykształcenie wzajemnie się uzupełniają i mają tę samą rangę w procesie nabywania kompetencji, zaś cała koncepcja kompetencji kierowniczych jest efektem analizy zachowań skutecznych i mniej skutecznych menedżerów, połączonej z identyfikacją tych zachowań, które najsilniej wiążą się z efektywnością pracowników.***

**Antycypacyjny system zarządzania kompetencjami** powinien zakładać wysoki wskaźnik mobilności zawodowej, nieustanne kształcenie poprzez podnoszenie kwalifikacji, przekwalifikowanie i **powstał w efekcie zachodzących w gospodarce zmian**, związanych z:



**Kompetentny kierownik** to taki, który:

- ✓ nabył właściwe umiejętności,
- ✓ potrafi pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności, wykorzystując w tym celu osobiste cechy i postawę.

## Rozwój i doskonalenie kompetencji menedżerskich.

Kompetencje kierownicze określają taką kombinację cech, wiedzy i umiejętności, które w określonej sytuacji pozwolą efektywnie kierować zespołem pracowniczym, optymalnie wykorzystywać potencjał społeczno - zawodowy zatrudnionych, trafnie dystrybuować zasobami rzeczowymi, finansowymi, informacyjnymi niezbędnymi do realizacji zadań, zgodnie z potrzebami i celami organizacji.

**Ważne jest by menedżer był również przywódcą, a cechy przywódcze mają indywidualny charakter i w dużej mierze warunkowane są samodoskonaleniem i samorozwojem. Model kompetencji przywódczych podlega doskonaleniu, a podjęcie tego wysiłku przynosi wymierne korzyści nie tylko menedżerowi, ale i całej organizacji.**

### Ideał menedżera/kierownika.

Współczesna gospodarka charakteryzuje się szybkim tempem zmian, a to zmusza do tworzenia nowego modelu „idealnego menedżera”, nowoczesnego kierownika i sprecyzowanie tych umiejętności, wartości, cech, które zagwarantują sukces menedżerom przyszłości.

Jest to niezbędne nie tylko z punktu widzenia gospodarki, ale i edukacji, której zadaniem jest optymalne przygotowanie i wykształcenie kadr zarządzających, by przyczyniały się nie tylko do sukcesu ekonomicznego poszczególnych przedsiębiorstw, ale i do rozwoju gospodarczego danego regionu, kraju, świata.

**Pozytywne cechy i umiejętności, jakimi powinien odznaczać się idealny menedżer, to:**

zdolności organizacyjne, wiedza z zakresu psychologii, wysokie kwalifikacje zawodowe

zdolności komunikacyjne i rozumienia innych ludzi, poszanowanie ich godności

wytrwałość w dążeniu do realizacji wytyczonych celów

łatwość w rozumieniu intencji podwładnych, otwartość na ich pomysły, lojalność względem nich, mobilizowanie ich do wysiłku, zabieganie o ich szacunek

tworzenie atmosfery otwartości, szczerości, wyrozumiałości

precyzyjne wyrażanie swoich myśli

lojalność względem przełożonych, zdolność rozumienia ich decyzji i podejmowania skutecznych decyzji

potrzeba ustawicznego doskonalenia się, podnoszenia kwalifikacji zawodowych także podwładnych, dążenia do profesjonalizmu

kreowanie własnej kariery zawodowej, wizji podmiotu gospodarczego, postrzeganie zmian jako podstawy do kreatywnych i zyskowych działań

zdolność działania pod presją czasu, nacisków z zewnątrz, odporność na stres, frustracje, obciążenie psychiczne

poczucie własnej wartości, zdolności przekonywania i przewidywania, przedsiębiorcze myślenie

Zaakceptowanie wyżej wymienionych cech na pewno przyczynia się do poprawy skuteczności działań menedżerskich, ale z drugiej strony wyróżniki cech efektywnego kierownika są rezultatem wyobraźni i intuicji tworzących je ludzi. Podobnie jak wszystkie ideały, zmierzają w kierunku tworzenia mitologii ideału, mnożenia nowych pozytywnych cech, których realnie kadra kierownicza w całości lub w większości nie posiada i nie wykorzysta.

### Rozwój kompetencji menedżerskich.

Rozwój to proces powodujący zmiany ilościowe i jakościowe, które następują pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych (środowiskowych).

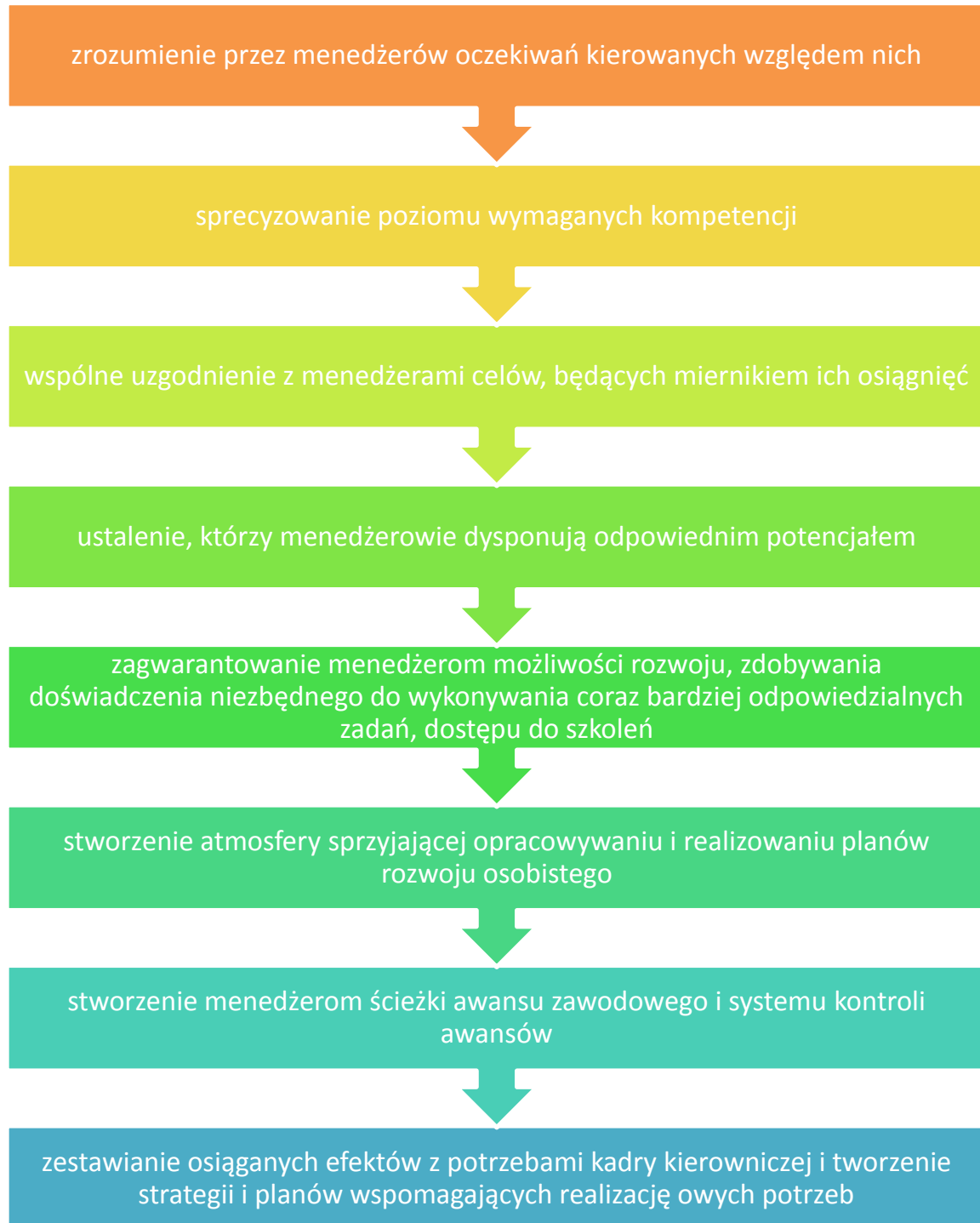
Kadry kierownicze rozwijają się przez cały okres trwania kariery menedżerskiej, ale rozwój poszczególnych składników kompetencji jest zróżnicowany. Oczywiście najbardziej w procesie rozwoju kompetencji zmieniają się doświadczenie i wykształcenie, które wzajemnie się uzupełniają. Bywa jednak, że doświadczenie negatywnie wpływa na kompetencje, zwłaszcza gdy w procesie kierowania nabiera się złych nawyków.

### Przyczyny rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej



**Stanem optymalnym jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której przyczyny zewnętrzne będą zbieżne z przyczynami wewnętrznymi, co oznacza zbieżność celu działania przeobrażającego się podmiotu gospodarczego z celami rozwojowymi kadry kierowniczej.**

Przesłankami do rozwoju kadry menedżerskiej mogą być:



## Formy rozwoju kompetencji sprzyjających realizacji założonych celów

### ROZWÓJ NA STANOWISKU PRACY

- monitorowanie
- doradztwo
- informacja zwrotna, pozwalająca określić i zaspokajać potrzeby rozwojowe menedżerów

### FORMALNE SZKOLENIA

- kursy wewnętrzne na terenie podmiotu
- kursy wewnętrzne realizowane poza podmiotem gospodarczym

### ROZWÓJ PRZEZ DOŚWIADCZENIE

- rozszerzanie treści pracy
- rotacja na stanowiskach
- nauka przez działanie w i poza organizacją
- tworzenie zespołów projektowych i grup zadaniowych

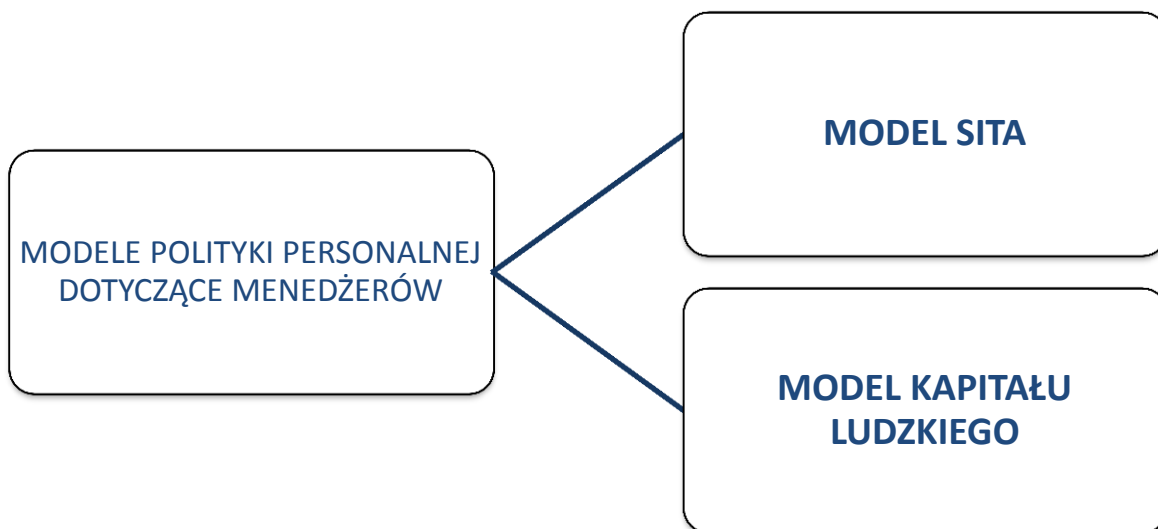
### UKIERUNKOWANIE WŁASNEGO UCZENIA SIĘ

- program uczenia oparty na opracowanym indywidualnym programie rozwoju osobistego

Takie sklasyfikowanie form rozwoju kompetencji menedżerskich wskazuje na **dwa podmioty odpowiedzialne** za przebieg tego procesu. Są nimi:

- każdy menedżer z osobna, od którego oczekuje się samodzielności podczas wykonywania codziennych zadań,
- organizacja i przełożeni, od których oczekuje się wydatnej pomocy, stosownej zachęty, wskazówek, stwarzania odpowiednich możliwości.

**W polityce personalnej organizacji korzysta się zwykle z dwóch modeli doboru kadr menedżerskich:**



Obydwa modele opierają się na dwóch głównych założeniach:

- 1) **człowiek dorosły jest w pełni ukształtowany i praktycznie niemożliwym jest jego zmiana, dlatego należy zatrudniać najlepszych kandydatów, czyli takich, którzy legitymują się najlepszymi dyplomami i preferencjami;**
- 2) **na efektywność działania pracowników zasadniczy wpływ ma konkurencja pomiędzy nimi.**

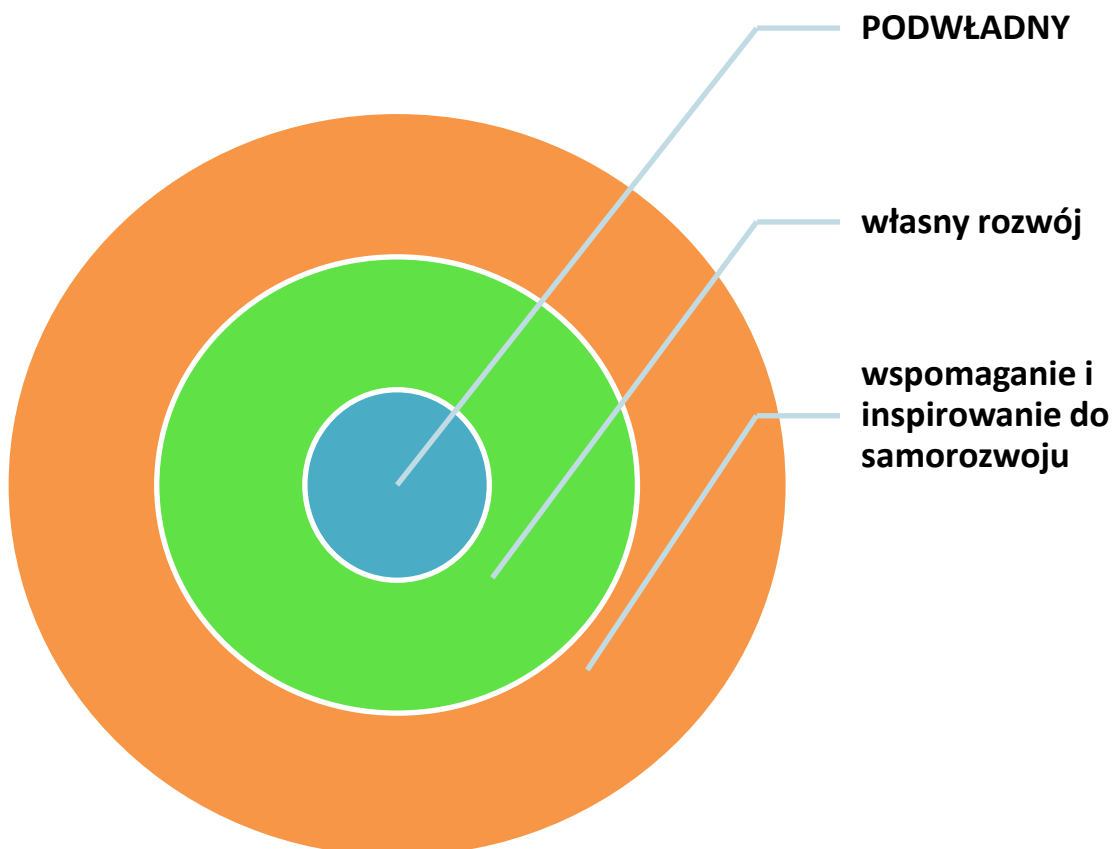
Takie podejście do zatrudnienia ukierunkowuje politykę personalną na poszukiwania i przyjmowania do pracy osób:



- ceniących współpracę,
- szcycących się elastyczną i harmonijną osobowością,
- chętnych i zdolnych do samodoskonalenia.

By pozyskiwać i utrzymywać w pracy takich menedżerów, organizacja powinna dbać o ich profesjonalny i osobisty rozwój, wzmacniać poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, skutecznie ich motywować.

### Sposoby wpływu przełożonych na podwładnych



Przełożony, doskonaląc swoje kompetencje, a tym samym usprawniając i skuteczniając działania, okazując życzliwość i zainteresowanie, może znaleźć naśladowców takiego postępowania.

Drugi sposób oddziaływania polega na wspomaganiu swoich podwładnych i inspirowania ich do samorozwoju poprzez:

przełożonymi i podwładnymi pojawiających się problemów i potencjalnych sposobów ich rozwiązywania, by wspólnie ustalić, co powinni umieć i czego

akcentowanie znaczenia samooceny osiągniętych efektów

rozpoznania własnych potrzeb rozwojowych, zestawianie ich z celami,

analizowanie czynników sprzyjających i obniżających osiągnięte wyniki

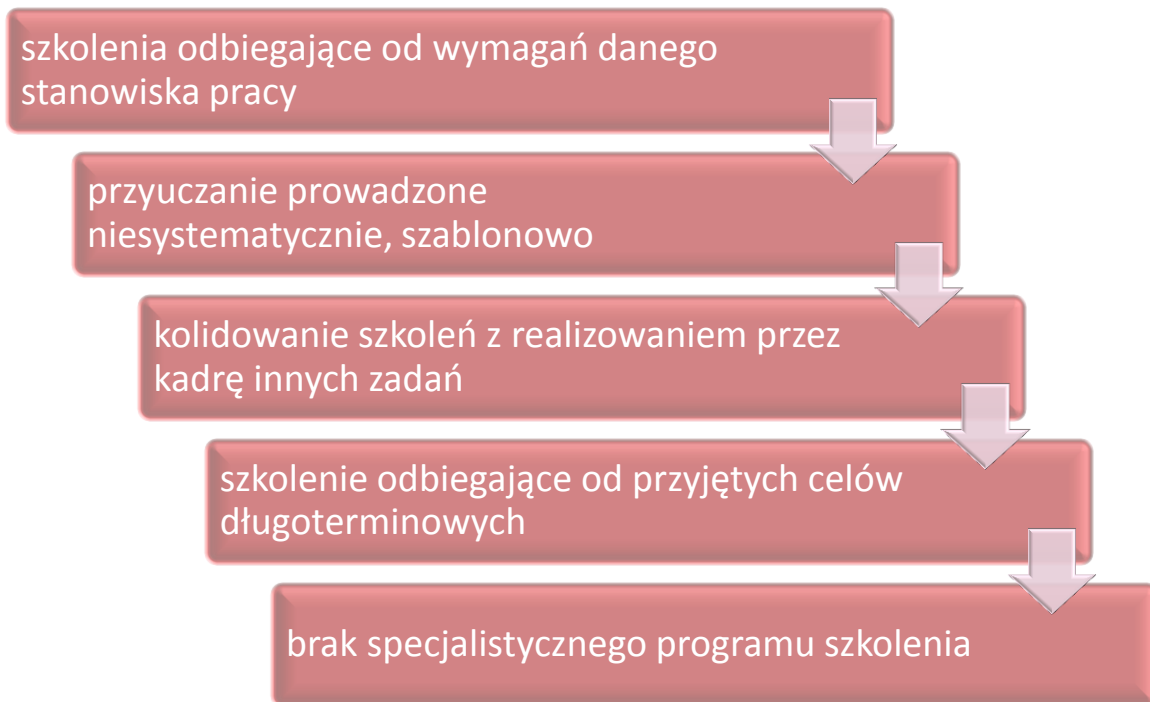
motywowanie i pomaganie menedżerom w opracowywaniu planów indywidualnego rozwoju lub programów własnego uczenia się

Celem działań podejmowanych przez przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinna być świadomość menedżera co do:

- ❖ posiadanych obszarów niekompetencji wiedzy koniecznej do uzupełnienia,
- ❖ oczekiwań organizacji w zakresie wymaganych kompetencji,
- ❖ znajomości działań i sytuacji, w których najlepiej się sprawdza,
- ❖ konieczności otwartości na nabywanie nowych kompetencji.

**Czynnikiem gwarantującym skuteczny rozwój kompetencji jest przede wszystkim jakość procesu kształcenia, który realizuje się w organizacji.**

**Przesłanki hamujące proces rozwoju kompetencji menedżerskich:**

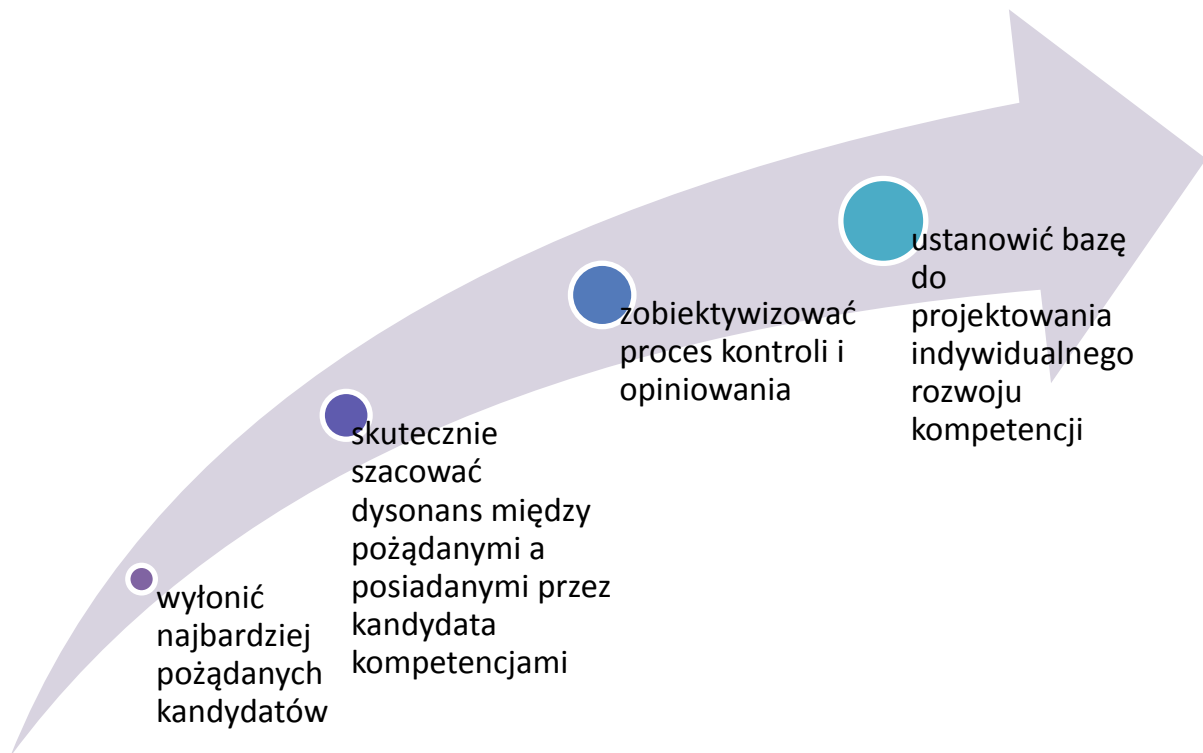


**Wymienione wyżej sytuacje nie tylko hamują rozwój kompetencji, ale także negatywnie wpływają na funkcję motywacyjną w tym zakresie.**

Opracowywanie programów doskonalących (podwyższających) kompetencje menedżerskie powinno przebiegać trój etapowo:

- 1) analiza konkretnego stanowiska pracy i ustalenie wstępnych wymagań,**
- 2) konsultacje i wprowadzenie ewentualnych korekt,**
- 3) zatwierdzenie ostatecznego wykazu cech, umiejętności i wiedzy na analizowane stanowisko.**

Ustalenie zbioru kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy ma ogromne znaczenie dla rozwoju kadry menedżerskiej. Ustalenia te pozwalają:



Na rozwój kompetencji wpływają także **standardy kompetencyjne**, które są trudne do ustalenia, ale już sformułowane niezwykle trafnie szacują poziom osiągniętych kompetencji i wskazują istniejące braki.

**Rola standardów kompetencyjnych** w rozwoju kompetencji:

- mogą stanowić bazę do projektowania planów szkoleń wewnętrznych,
- stanowią odniesienie w procesie kontroli efektów rozwoju kompetencji, czy efektów szkoleń,
- kwalifikują menedżerów na konkretne szkolenia zewnętrzne,
- stanowią nieodzowną pomoc w projektowaniu programów kształcenia w uczelniach wyższych.

**Trudności w organizacji blokujące rozwój kompetencji:**

brak lub krótkotrwałość stabilności organizacji

brak świadomości lub wiedzy osób kierujących co do konieczności i potrzeby rozwoju kompetencji

niewłaściwe spojrzenie na rolę polityki personalnej i menedżerów wyższego szczebla

pomijanie roli umiejętności społecznych , a przecenianie umiejętności technicznych w kierowaniu organizacją

***By kompetencje menedżerskie można było utożsamiać z sukcesem przedsiębiorstwa, należy wypracować elastyczne metody modelowania kompetencji, co wymaga rozpatrywania jako jedności kompetencji przedsiębiorstwa i kompetencji menedżerskich.***

Ostatecznie, wysokie kompetencje kadry menedżerskiej pozwalają racjonalnie wykorzystywać i systematycznie planować rozwój kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, a to łatwo przełożyć na zdobycie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej, co dowodzi, że kompetencje menedżerskie są przesłanką i źródłem sukcesu organizacji.