

Małgorzata SPYCHAŁA*, Agata BRANOWSKA*

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.12

W artykule zaprezentowano czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie. Następnie podano przykłady kształcenia umiejętności i wiedzy menedżera drogą formalną, nieformalną i pozaformalną. W części empirycznej artykułu przedstawiono wyniki badań dotyczących oceny wpływu poszczególnych form kształcenia na rozwój kompetencji menedżerskich wybranych studentów Politechniki Łódzkiej.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, doskonalenie kompetencji menedżerskich

1. WPROWADZENIE

Zmieniające się warunki gospodarcze, społeczne i prawne powodują, że menedżerowie muszą przygotować się do nowych zadań takich jak kreatywne zarządzanie zespołem; zarządzanie rozwojem pracowników, efektywne komunikowanie się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym; czy to ciągłe rozwijanie i doskonalenie swoich kompetencji. Wiedzą, że rozwój i doskonalenie kompetencji menedżerskich wpłynie na jakość i efektywność realizowanych przez nich zadań.

Menedżerowie kształtują swoje kompetencje oraz osobowość drogą formalną, nieformalną i pozaformalną. Każda z tych form rozwija określony zakres wiedzy i umiejętności menedżera, każda z nich jest potrzebna do tego, aby nabywać biegłości w realizacji zadań czy rozwiązywać trudne problemy w organizacji.

Rozwój i doskonalenie kompetencji menedżerskich tylko na uczelni nie jest dostateczną formą, tutaj menedżer zdobywa wiedzę z zakresu zarządzania przedsię-

* Katedra Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

biorstwami, zarządzania finansami czy projektowania biznesplanu. Potrzebna jest jeszcze praktyka, sprawdzenie swojej wiedzy, nabywanie nowej i efektywne działanie na danym stanowisku pracy, aby móc kształtować umiejętności menedżerskie. Zmieniające się warunki pracy, technologie, nowe przedmioty i środki pracy wymuszają na menedżerach kształtowanie dodatkowych kompetencji, dlatego bardzo ważne są szkolenia, warsztaty, staże w innych przedsiębiorstwach czy transfery, aby móc poszerzać zakres swoich kompetencji. Należy również podkreślić rolę życia rodzinnego i towarzyskiego w kształtowaniu kompetencji menedżerskich, gdzie menedżer doskonali swoje kompetencje komunikacyjne, negocjacyjne czy organizacyjne.

Celem artykułu jest charakterystyka czynników kształtujących kompetencje menedżerskie drogą formalną, pozaformalną i nieformalną oraz poznanie sposobów rozwijania i doskonalenia kompetencji menedżerskich studentów. Aby zrealizować cel w listopadzie i grudniu 2014 r. na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto, badania dotyczące poziomu kompetencji menedżerskich studentów oraz form ich kształcenia.

2. KOMPETENCJE MENEDŻERA

Kompetencje menedżerskie to jeden z kluczowych elementów sukcesu firmy, który wpływa na osiągnięcie jej misji i wizji. Dotyczą one nie tylko umiejętności i wiedzy biznesowej. Bardzo ważną składową kompetencji menedżera jest również jego motywacja, do tego aby powierzone mu zadanie wykonać we właściwy sposób, zgodny ze standardami danej organizacji.

A. Rakowska i A. Sitko-Lutek (2009) interpretują kompetencje menedżera jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw, co oznacza, że kompetentny menedżer dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności. B. Nogalski i J. Śniadecki również uważają, że kompetencje menedżerskie „stanowią wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązania problemu zawodowego” (Nogalski, Śniadecki, 2001). Stabryła uważa, że „z punktu widzenia skuteczności pracy menedżerskiej niezbędne jest posiadanie na tym stanowisku podstaw wiedzy z zakresu: organizacji i zarządzania, prawa pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, finansów, wykorzystania technologii informatycznej oraz gruntownej wiedzy specjalistycznej bezpośrednio związanej z obszarem funkcjonalnym organizacji, w którym znajduje się dane stanowisko menadżerskie” (Stabryła, 2011, s. 108). Sama wiedza nie wystarczy, potrzebne jest jeszcze skuteczne i sprawne działanie, które prowadzi do realizacji zadań, zgodnie z normami panującymi w danej organizacji. Mając wiedzę i umiejętności menedżer nie osiągnie celu. Dlaczego? Musi mieć jeszcze mo-

tywacje. To element podstawowy, który decyduje o tym, że menedżer chce wykorzystać swoją wiedzę i umie ją zastosować w praktyce.

C. Woodruff (1993) uważa, że kompetentny menedżer musi spełniać trzy podstawowe warunki, realizując swoje zadania:

- 1) mieć wiedzę, umiejętności i zdolności niezbędne do pełnienia funkcji kierowniczej w danej organizacji,
- 2) mieć motywację do pełnienia funkcji kierowniczej i być gotowym na poświęcenie niezbędnej energii,
- 3) mieć możliwość korzystania ze swoich kompetencji w środowisku biznesowym (Woodruff, 1993).

Autor uważa, że czynnikiem zewnętrznym, który umożliwia wykorzystany potencjał kompetencyjny menedżera jest otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne organizacji. Jeśli wykwalifikowany menedżer nie będzie posiadał sprawnych środków pracy, trudno mówić o efektywności realizacji zadań. Gdy będzie kreatywny i innowacyjny, może zaprojektować odpowiednie narzędzia, jednak taki proces wymaga czasu, aby go zaprojektować i wykonać. Procedury, kodeksy czy regulaminy mogą również wpływać na opóźnienia w realizacji zadań menedżera, bądź wręcz utrudniać ich wykonanie. Bezpieczne i ergonomiczne stanowisko pracy powinno być podstawą w każdej organizacji, tylko wtedy menedżer może realizować projekt.

Kompetentny menedżer to pracownik, który dzięki odpowiedniej motywacji wewnętrznej będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać posiadaną wiedzę i umiejętności, sam będzie tworzył wiedzę (Fryczyńska, 2005, s. 48).

Dynamiczny charakter kompetencji, a także potrzeba ich odpowiedniej konfiguracji i orkiestracji dopasowanej do specyfiki organizacji (Kor, Mesko, 2013) wywołują konieczność ich ciągłego kształtowania, doskonalenia i rozwoju. W przedsiębiorstwach tworzone są zatem ścieżki karier, które określają możliwe drogi przemieszczeń pionowych i poziomych pomiędzy stanowiskami/rolami organizacyjnymi oraz definiowane są wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/ról organizacyjnych. Służą one do planowania ścieżek rozwoju i awansu pracowników, a tym samym stanowią podstawę dla planowania działań rozwojowych i szkoleń (Kopera, 2016).

Istnieje wiele działań, które mają na celu poszerzanie wiedzy i umiejętności menedżerów. Wybór danej metody jest uzależniony od tego, jaką kompetencję należy rozwinąć u menedżera, jak duża jest luka kompetencyjna, jak istotna jest to kompetencja podczas zadań wykonywanych w przyszłości. Jeżeli jest to kompetencja, którą mają inni współpracownicy lub przełożony, to można wykorzystać wymianę doświadczeń, uczenie się w miejscu pracy, uczenie się od doświadczonych kierowników, nieformalne dyskusje, spotkania, wymiany poglądów i doświadczeń. Wybór metody jest uzależniony również od tego, ilu menedżerów wymaga rozwoju. Jeżeli dotyczy on większej grupy osób, to można zorganizować szkolenie wewnątrz przedsiębiorstwa z wykorzystaniem firmy zewnętrznej (studium przypadku, ćwiczenia symulacyjne). Jeśli kompetencja dotyczy innowacji, to

należy przede wszystkim uczyć się przez działanie, biorąc udział w projektach, stażach, czy obserwując innowacyjne rozwiązania w innych organizacjach.

3. FORMY KSZTAŁCENIA KOMPETENCJI MENEDŻERA

Rozwój pracowników umożliwia realizację długofalowych celów organizacji i jest równocześnie istotnym czynnikiem motywującym do pracy. Ponad połowa (58%) specjalistów i menedżerów na polskim rynku jako przyczynę zmiany miejsca pracy podaje chęć zdobywania nowych kompetencji. Możliwości doskonalenia umiejętności i zdobywania wiedzy są ważnym motywatorem, aby w firmie pozostać. Wiele badań wskazuje, że oferowanie pracownikom możliwości rozwoju ma większe znaczenie w ich zatrzymaniu niż konkurencyjne wynagrodzenie lub elastyczny czas pracy (Świdarska, 2016).

Proces rozwoju i doskonalenia kompetencji menedżera trwa przez cały okres jego kariery zawodowej, przy czym poszczególne składniki kompetencji są rozwijane w różnym zakresie. Przyczyny rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej mogą być:

- zewnętrzne, wynikające z celów podmiotu gospodarczego, dostosowujące się do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego; wymusza to modyfikację obowiązków i uprawnień, a tym samym zmianę wymagań pożądaných na stanowiskach kierowniczych;
- wewnętrzne, wynikające z motywów osobistych – potrzeby osiągnięć, aspiracji, zainteresowań, świadomości potrzeby samodoskonalenia itp. (Witaszek, 2011). Bardzo ważne jest aby przyczyny zewnętrzne były zbieżne z przyczynami wewnętrznymi, czyli cel działania organizacji był zbieżny z celami rozwojowymi menedżera, wtedy osoba jest bardziej zmotywowana do działania.

Menedżer rozwija i doskonali swoje kompetencje drogą formalną, nieformalną jak i pozaformalną (Straka, 2002, s. 152-156; Masłowski, Breit, Eckensberger, Scheerens, 2009, s. 11-19). Kształcenie formalne (*formal learning*) to kształcenie instytucjonalne i sformalizowane realizowane zgodnie z programami umożliwiającymi zdobycie kwalifikacji uznawanych w danym systemie prawnym. Kształcenie nieformalne (*informal learning*) to kształcenie zamierzone (samodzielne uczenie się) i niezamierzone, występujące bezwiednie w sytuacjach życia codziennego, jak również wtedy gdy człowiek zdobywa doświadczenie w trakcie wykonywanej pracy poza organizowanymi tam szkoleniami formalnymi i pozaformalnymi. Ta forma kształcenia z reguły ma charakter niezorganizowany oraz niesystematyczny i obejmuje każdy sposób, w jaki zdobywa się wiedzę i doświadczenie. Kształcenie pozaformalne (*nonformal learning*) to kształcenie instytucjonalne i sformalizowane, realizowane poza programami umożliwiającymi zdobycie uznawanych w da-

nym systemie prawnym kwalifikacji. Obejmuje ono działania planowe, zamierzone i systematyczne, np. w formie kursów i szkoleń.

Dyplom ukończenia określonej uczelni to za mało, aby mieć pełen obraz kompetencji menedżera, gdyż stanowi on efekt jedynie doskonalenia formalnego. Menedżer oprócz nabywania wiedzy i umiejętności oraz kształtowania postaw drogą formalną doskonalili swoje kompetencje podczas wykonywania zadań na stanowisku pracy, naśladowania wykwalifikowanych pracowników, uczestnicząc w różnego rodzaju projektach. W tabeli 1 podano przykłady rozwoju i doskonalenia kompetencji menedżerskich drogą formalną, nieformalną i pozaformalną.

Tabela 1. Formy doskonalenia kompetencji menedżera

Forma doskonalenia kompetencji menedżera	Metody i techniki rozwoju i doskonalenia kompetencji menedżerskich
Kształcenie formalne	studia na wybranym kierunku – ćwiczenia, laboratoria, projekty, studia doktoranckie, studia podyplomowe z określonego zakresu
Kształcenie pozaformalne	symulacje prowadzenia przedsiębiorstwa, uczestnictwo w projektach, transfery, udział w zespołach pracowniczych, uczenie się od doświadczonych przedsiębiorczych pracowników, próby wykonywania zadań w inny niż dotychczas sposób, rotacja stanowisk pracy, coaching lub mentoring, counselling, wizyty studyjne: krajowe, zagraniczne, organizacje społeczne (koła naukowe, wolontariat) praca zawodowa, prowadzenie własnej firmy, praktyki, staże udział w szkoleniach z określonego zakresu, udział w warsztatach, udział w kołach naukowych
Kształcenie nieformalne	naturalny trening społeczny samodoskonalenie – nieformalne dyskusje, spotkania, wymiany poglądów i doświadczeń, samorozwój – czytanie lektury związanej z tematyką biznesową, zainteresowania, informacje i wskazówki zdobywane od innych osób, np. przyjaciele, rodzina, uczenie się metodą prób i błędów, uczenie się przez dyskusję, doświadczenie zdobyte w różnych sytuacjach życiowych, np. organizowanie wyjazdu na wakacje, organizowanie koncertu, konsultacje z różnymi specjalistami w danej dziedzinie, naśladowanie osób, którzy odnieśli sukces w danej dziedzinie

Opracowanie własne na podstawie Jędrych, 2007; Poczowski, 1998, Suchodolski, 2004, Szałkowski, 2002, Zajac, 2007.

Rozwój i doskonalenie kompetencji menedżerskich drogą formalną polega na podjęciu studiów na wybranym kierunku, gdzie menedżer poszerza swoją wiedzę dotyczącą, np. budowania biznesplanu, planowania strategicznego, finansów, prawa pracy, technik negocjacyjnych czy technologii informatycznych.

Kształtowanie pozaformalne kompetencji menedżerskich polega na rozwoju na stanowisku pracy poprzez doradztwo, monitorowanie oraz informowanie zwrotne dostarczane przez kierowników w celu określenia i zaspokojenia potrzeb rozwojowych. Menedżer poszerza swoje doświadczenie poprzez rotację stanowisk pracy, rozszerzanie treści pracy, udział w zespołach projektowych i grupach zadaniowych, uczenie się przez działanie na stanowisku pracy (Armstrong, 2000).

Szkolenia menedżerów i pracowników należą również do form kształtowania pozaformalnego kompetencji. Są one najczęściej stosowane i najwyżej oceniane według skali przydatności (Jędrych, 2007). Biorąc pod uwagę **miejsce szkolenia** wyróżnia się szkolenia prowadzone **na stanowisku pracy** (*on the job*) oraz **poza stanowiskiem pracy** (*off the job*). W tabeli 2 przedstawiono klasyfikację form i technik szkolenia zawodowego menedżera na stanowisku pracy i poza nim.

Tabela 2. Formy i techniki szkolenia zawodowego na stanowisku pracy i poza nim

Szkolenia na stanowisku pracy	Szkolenia poza stanowiskiem pracy
przyuczenie instrukcje asystentury zastępstwa wielostronne kierowanie koła jakości ośrodki uczenia się coaching mentoring rotacje na stanowiskach powierzanie zadań zleconych udział w pracach projektowych wzorowanie się instruktaż na stanowisku	wykład konferencje, seminaria rozmowy nauczające studia przypadków gry planistyczne odgrywanie ról nauczanie programowe treningi dynamiki grupy action learning

Źródło: Suchodolski, 2004, Szalkowski, 2002, Zajac, 2007

W trakcie szkoleń wykorzystywane są różnorodne metody i techniki szkoleniowe. W tabeli 3 przedstawiono indywidualne oraz grupowe metody i techniki szkoleń. Niektóre przedsiębiorstwa wdrażają kompleksowe programy rozwojowe dla menedżerów. Polegają one na tym, że szkolenia nie są realizowane incydentalnie, ale stanowią cykle przypisane do konkretnego stanowiska w firmie. Oprócz tradycyjnych szkoleń w ramach programów rozwojowych wykorzystane są inne, konieczne dla trwałego rozwoju menedżera narzędzia HRM. Definiowana jest ścieżka rozwoju menedżera, opisywany profil kompetencyjny dla danego stanowiska, doprecyzowany zakres obowiązków. Szkolenia w ramach programów rozwojowych

cechują się różnorodnością form i metod. Programy rozwojowe w odróżnieniu od tradycyjnych szkoleń mają charakter transformacyjny i długofalowy (Rogowski, 2016).

Tabela 3. Indywidualne i grupowe metody i techniki szkolenia

Indywidualne metody i techniki szkolenia	Grupowe metody i techniki szkolenia
coaching mentoring konsultacje z przełożonym zadania zlecone specjalistyczne instruktaż zastępstwa na stanowiskach pracy rotacja na stanowiskach pracy wykłady zaprogramowany instruktaż analiza przypadków prace pisemne studia zaoczne	udział w pracach projektowych grupowe formy pracy konferencje seminaria gra ról metoda sytuacyjna analiza przypadków trening grupowy

Źródło: Pochtowski, 1998.

Ostatnią formą kształtowania kompetencji menedżerskich jest kształtowanie nieformalne. Polega ono na rozwoju osobistym menedżera opartym na ukierunkowaniu własnego uczenia się, którego program zawiera plan rozwoju osobistego. Menedżer, wyznaczając cele oraz znając własne luki kompetencyjne, dobiera odpowiednie metody i techniki do rozwoju poszczególnych kompetencji. Uczestnicząc w nieformalnych dyskusjach, spotkanych, wymieniając się poglądami i doświadczeniami z innymi podnosi swój poziom kompetencyjny w danym obszarze. Poprzez czytanie lektur związanych z tematyką biznesową czy doświadczenie zdobyte w różnych sytuacjach życiowych doskonali umiejętności, które są niezbędne na stanowisku menedżerskim.

4. ANALIZA I OCENA WPŁYWU POSZCZEGÓLNYCH FORM KSZTAŁCENIA NA ROZWÓJ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH STUDENTÓW

Badania dotyczące kompetencji menedżerskich studentów zostały przeprowadzone na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w listopadzie i grudniu 2014 r. W badaniu uczestniczyło łącznie 546 studentów – 361 (66%) kobiet i 185 (34%) mężczyzn z wybranych kierunków menedżerskich. Na studiach stacjonarnych przebadano 481 studentów, co stanowi 59% wszystkich studentów na

danych kierunkach.. Na studiach niestacjonarnych zbadano natomiast 65 studentów, co stanowi 58% słuchaczy na danych kierunkach (Spychała, Matejun, 2015).

Jednym z aspektów, jaki został analizowany podczas badania była analiza i ocena wpływu poszczególnych form kształcenia na rozwój kompetencji menedżerskich studentów. Ankietowani wskazywali, w jakich sytuacjach kształtowali i doskonalili wiedzę, umiejętności i postawy menedżerskie oraz oceniali wpływ poszczególnych form kształcenia na rozwój tych kompetencji w skali od 1 (najmniejszy wpływ) do 8 (największy wpływ na rozwój kompetencji). Wyniki odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Formy kształcenia kompetencji menedżerskich badanych studentów Wydziału OiZ PŁ

Forma kształcenia kompetencji menedżerskich studentów	Sytuacje rozwijające i doskonalące kompetencje menedżerskie studentów	Liczba studentów, która wybrała podaną formę kształcenia kompetencji	Liczba studentów, która oceniła daną formę kształcenia kompetencji w przedziale <7,8>	Średnia ocen
Kształcenie formalne	zajęcia na uczelni	475 (87%)	68 (14%)	4,61
Kształcenie pozaformalne	praca zawodowa	419 (77%)	148 (35%)	5,28
	praktyki, staże	432 (79%)	95 (22%)	4,77
	warsztaty, szkolenia	412 (75%)	60 (15%)	4,45
	organizacje społeczne (koła naukowe, wolontariat)	399 (73%)	61 (15%)	3,82
Kształcenie nieformalne	życie rodzinne	429 (79%)	87 (20%)	4,49
	życie towarzyskie	441 (81%)	100 (23%)	4,92

Źródło: Spychała, Matejun, 2015

Kształcenie formalne, które obejmuje zajęcia na uczelni w postaci wykładów, ćwiczeń, laboratoriów i projektów, stanowi najpowszechniejsze źródło kształtowania kompetencji menedżerskich badanych studentów (87% wskazań). Z drugiej strony najmniejsza liczba respondentów (14%) oceniła tę formę jako najbardziej przydatną do rozwoju kompetencji menedżerskich (Spychała, Matejun, 2015). Studenci uważają, że należy zwiększyć liczbę zajęć praktycznych, a zmniejszyć liczbę wykładów (288 (60%) respondentów z grupy studentów stacjonarnych i 34 osoby (52%)). Propozycja ta jest związana ze zmianą programu nauczania. Studenci uważają, że jest za dużo teorii, a za mało praktyki, stąd proponują wprowadzenie ćwiczeń i laboratoriów, zamiast tradycyjnych wykładów. 76 ankietowanych uważa, że należy wprowadzić zajęcia praktyczne z udziałem menedżerów,

którzy odnieśli sukces na runku. Należy współpracować ze znanymi firmami i nawiązując współpracę uczyć się od profesjonalnych menedżerów. Studenci proponują różne formy doskonalenia: wycieczki do firm, aby obserwować zachowania kierowników, zapraszanie menedżerów, którzy będą prowadzić wykłady bądź ćwiczenia. Niektórzy ankietowani uważają, że należy wprowadzić studia dualne, gdzie praktyki i staże zajmują znaczną część programu studiów. Ta forma kształcenia kompetencji menedżerskich umożliwia weryfikację wiedzy i umiejętności, pozwalając jednocześnie na rozpoznanie zachowań, z którymi dany student ma problem. Kolejną propozycją studentów (40 osób) w kształtowaniu formalnym kompetencji menedżerskich jest zmiana metod nauczania i przekazywania wiedzy. Ankietowani uważają, że wiedza jest przekazywana w niezrozumiały sposób, a niejasna terminologia, zbyt szybkie, bądź zbyt wolne tempo wypowiedzi powoduje, że studenci nie potrafią bądź nie chcą skupić uwagi na zajęciach. Podobna propozycja dotyczy poprawy kompetencji komunikacyjnych prowadzących oraz zmiany sposobu prowadzenia zajęć w kierunku zwiększenia zaangażowania studentów w dyskusje i prezentacje (Spychała, Matejun, 2015).

Największy wpływ na kształtowanie się wiedzy, umiejętności i postaw menedżerskich odgrywa natomiast praca zawodowa, zaliczana do kategorii kształcenia pozaformalnego. Wpływa na to zarówno wysoki odsetek wskazań na tę formę jako kluczową dla rozwoju kompetencji menedżerskich (35%), jak również wysoki, średni poziom oceny (5,28). Organizacje społeczne zostały ocenione przez badanych studentów jako słaba forma kształtowania kompetencji (średnia ocena 3,82). Jednocześnie najmniej respondentów (15%) wskazało na jej kluczową rolę w procesie rozwoju kompetencji menedżerskich. Wyżej oceniono natomiast rolę praktyk i staży, a także warsztatów i szkoleń w doskonaleniu kompetencji menedżerskich. 89 studentów uważa, że należy wprowadzić więcej warsztatów i szkoleń, gdzie przez różne metody, np. gry symulacyjne, *case study*, odgrywanie ról, będą doskonalili kompetencje menedżerskie. 45 studentów uważa, że należy wprowadzić dłuższy okres odbywania staży, praktyk studenckich, gdzie będzie można poznać zadania na stanowisku kierowniczym.

Ostatnią formą kształcenia jest kształcenie nieformalne: życie rodzinne i towarzyskie. Sytuacje w życiu towarzyskim zostały uznane przez 23% badanych studentów jako te, które w największym stopniu doskonalą kompetencje menedżerskie, przy jednoczesnej wysokiej średniej ocenie wynoszącej 4,92. Ranga tej formy kształcenia jest zatem wysoka i w całej hierarchii zajmuje ona drugie miejsce, zaraz po pracy zawodowej. Sytuacje w życiu rodzinnym zostały ocenione przez badanych studentów na podobnym poziomie jak warsztaty i szkolenia – średnia ocena wyniosła tu 4,49, przy nieco większym odsetku respondentów przypisujących im kluczową rolę w procesie rozwoju kompetencji menedżerskich.

Uzupełnieniem tej analizy było porównanie form kształcenia kwalifikacji kierowniczych w grupie studentów stacjonarnych i niestacjonarnych na kierunku zarządzanie, studia magisterskie II roku. Wyniki odpowiedzi respondentów z obu grup przedstawiono w tabeli 5 (Spychała, Matejun, 2015).

Tabela 5. Porównanie form kształcenia kompetencji menedżerskich studentów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunku zarządzanie, studia magisterskie, II rok

Forma kształcenia kompetencji studentów	Sytuacje kształtujące kompetencje menedżerskie studentów	Studia stacjonarne (zarządzanie, studia magisterskie, II rok)		Studia niestacjonarne (zarządzanie, studia magisterskie, II rok)	
		% studentów którzy wybrali daną formę kształcenia	Średnia ocen	% studentów którzy wybrali daną formę kształcenia	Średnia ocen
Kształcenie formalne	zajęcia na uczelni	84%	4,5	88%	5,1
Kształcenie pozaformalne	praca zawodowa	76%	5,44	97%	6,79
	praktyki, staże	91%	5,43	88%	4,6
	warsztaty, szkolenia	72%	4,67	85%	4,31
	organizacje społeczne (koła naukowe, wolontariat)	73%	3,71	82%	3,54
Kształcenie nieformalne	życie rodzinne	82%	4,22	82%	4,93
	życie towarzyskie	85%	5,5	85%	4,79

Źródło: Spychała, Matejun, 2015

Dla badanych studentów studiów niestacjonarnych najważniejszą formą kształcenia kompetencji menedżerskich jest praca zawodowa (średnia ocena 6,79). Studenci studiów stacjonarnych najwyżej ocenili natomiast rolę sytuacji w życiu towarzyskim w rozwoju kompetencji kierowniczych (średnia ocena 5,5). Praca zawodowa (5,44) oraz praktyki i staże (5,43) zostały ocenione na podobnym poziomie. Studenci stacjonarni często nie mają doświadczenia zawodowego, dlatego doskonalią swoje kompetencje menedżerskie w życiu towarzyskim podczas różnych doświadczeń życiowych. Studenci studiów niestacjonarnych w większym stopniu spotykają się w pracy z zadaniami, które doskonalią wiedzę, umiejętności i postawy kierownicze. Porównując studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych można zauważyć, że większy procent studentów niestacjonarnych potrzebuje warsztatów, szkoleń, jak również zajęć praktycznych. Może to wynikać ze znajomości zadań, które wykonują w miejscu pracy lub ze znajomości rynku i potrzeb kompetencyjnych (Spychała, Matejun, 2015).

5. PODSUMOWANIE

Kompetentny menedżer to osoba, która posiada wewnętrzną motywację, wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do przewodzenia ludźmi oraz zarządzania organizacjami w warunkach zmian. Posiada cechy osobowościowe i umiejętności interpersonalne, które są warunkiem zdobywania przez niego zamierzonych wyników w sposób bezkonfliktowy i twórczy, tj. bez wywoływania zbędnych napięć, bez potrzeby zrywania istniejących między menedżerami a pracownikami więzi emocjonalnych oraz bez psucia w zespole dobrej atmosfery (Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 196). Kompetentny menedżer musi ciągle rozwijać i doskonalić swoją wiedzę i umiejętności.

Jakie czynniki w największym stopniu kształtują jego kompetencje?

Wyniki wskazują, że studenci rozwijają i doskonalą swoje kompetencje menedżerskie przede wszystkim na drodze pozaformalnej – pracując zawodowo oraz kształcąc się nieformalnie – w życiu towarzyskim. Uważają, że kształcenie formalne nie jest dostosowane do warunków rynku, należy więc wprowadzić więcej praktycznych ćwiczeń, laboratoriów, jak również zajęć prowadzonych z udziałem menedżerów – praktyków. Należy wprowadzić dodatkowe szkolenia i warsztaty, które będą doskonalily kompetencje menedżerskie. Należy zrezygnować z biernych metod kształcenia i wprowadzić metody aktywne, które będą przygotowywać przyszłych menedżerów do pełnienia roli.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bławat, F. (2004). *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Gdańsk: SPG.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Fryczyńska, M. (2005). *Kapitał społeczny a warunki pracy i zarządzanie wiedzą w efektywnych organizacjach*. In: K. Makowskiego (red.), *Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*. Warszawa: WSP, 48-62.
- Jędrzych, E. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.
- Kopera, A. (2016). Ścieżki karier – systemowe narzędzia zarządzania rozwojem pracowników. *Personel i Zarządzanie*, 10 (39), 14-19.
- Kor, Y.Y, Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34 (2), 233-244.
- Maslowski, R., Breit, H., Eckensberger, L., Scheerens, J.A. (2009). Conceptual framework on informal learning of active citizenship competencies. In: J. Scheerens (red.), *Informal learning of active citizenship at school: an international comparative study in seven european countries*. Dordrecht: Springer Science & Business Media B.V., 11-24.

- Nogalski, B., Śniadecki, J. (2001). *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: OWOPO.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Antykwa.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2013). *Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna – wyniki badań*. Pobrano z <http://studenci.pl/zarządzanie/zasludzkie/sem40.html>, (17.10.2013).
- Rogowski, M.S. (2016). Odkrywanie potencjału – w co warto inwestować – szkolenia czy program rozwojowy? *Personel i Zarządzanie*, 10 (39), 20-23.
- Spychała, M., Matejun, M. (2015). Badanie ocen wybranych kompetencji menedżerskich studentów WiOZ Politechniki Łódzkiej. *Marketing i Rynek*, 5, 1274-1293.
- Stabryła, A. (2011). *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Encyklopedia Zarządzania.
- Straka, G.A. (2002). Valuing learning outcomes acquired in non-formal settings. In: W.J. Nijhof, A. Heikkinen, L.F.M. Nieuwenhuis (red.), *Shaping flexibility in vocational education and training*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 149-166.
- Suchodolski, A. (2004). Rozwój pracowników. In: T. Listwan (red). *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 211-234.
- Szałkowski, A. (2002). *Rozwój personelu*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Świdarska, L. (2016). Nauka popłaca. *Personel i Zarządzanie*, 8 (317), 60-65.
- Witaszek, Z. (2011). Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 4 (187), 303-322.
- Woodruff, Ch. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organizational Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Zajac, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

FACTORS SHAPING MANAGERIAL COMPETENCES

Summary

The article presents factors shaping managerial competences. Then examples were given of students' skills and knowledge education through formal, informal and non-formal way. In the empirical part of the paper the research results related with evaluation of impact of given education form on managerial competences development of selected students from the University of Lodz were presented.

Keywords: managerial competencies, develop of managerial competencies