

RYSZARD ĆWIERTNIAK*

Kompetencje menedżera przyszoci w kontekście nowych wyzwa zarządzania zasobami ludzkimi

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje menedżera, modele zarządzania

Streszczenie: W pracy podjęto próbę zidentyfikowania umiejętności, które powinien posiada kierownik szczebla strategicznego w obliczu nowych wyzwa zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Nakerlono wspólczesne problemy dotyczące motywacji pracowników oraz decentralizacji sposobów kierowania. W celu zainspirowania menedżerów przyszoci nowoczesnymi modelami zarządzania w artykule przedstawiono model systemu budowania kompetencji oparty na StaffCoach™ oraz przykład przedsiębiorstwa o innowacyjnym sposobie zarządzania personelem – amerykańską firm W.L. Gore.

1. Wprowadzenie

Ocenia się, że istot pracy menedżera w przyszoci będzie dostosowanie funkcji zarządzania do niestabilnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zmiana starych nawyków kierowania na nowe, które powinny być bardziej dostosowane do nowych wyzwa zarządzania zasobami ludzkimi. W tej sytuacji menedżer powinien posiada niezbędne kompetencje do rozwiązywania problemów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, powinien pracowa intuicyjnie i wykonywa wiedz oraz doświadczenie.

W artykule przedstawiono społeczno-demograficzne środowisko pracy menedżera, które rozwija się dynamicznie i wymaga opanowania umiejętności wykra-

* Mgr inż. Ryszard wiertniak – podpułkownik w Dowództwie 2 Korpusu Zmechanizowanego w Krakowie, uczestnik drugiego roku niestacjonarnych studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; kontakt e-mail: cwiertniak@yahoo.com.

czających poza dotychczasowe programy szkolenia i doświadczenie. Praktyka zarządzania, na wzór osiągnięć techniczno-technologicznych, wymaga innowacji, świeżego spojrzenia oraz nowych metod zdobywania kompetencji. Współcześnie, w większości przedsiębiorstw, w sposób naturalny zanika struktura hierarchiczna z autorytetem szefa przynależnym do pozycji zajmowanej w organizacji. Następuje zmiana pokoleń. Z rozwojem konsumpcji zwiększają się potrzeby personelu. Zwiększa się dostęp do nowoczesnych technologii i informacji. Przedsiębiorstwa funkcjonują na rynkach globalnych. Otoczenie demograficzno-społeczne przedsiębiorstw determinuje kompetencje menedżerów oraz metody systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

W opracowaniu celowo pominięto kierowników szczebla taktycznego i operacyjnego, generalizując i dostosowując analizy do potrzeb kadry kierowniczej szczebla strategicznego. Kierownicy naczelni, dyrektorzy generalni stanowią szczególną grupę pracowników, którzy posiadając wiedzę i doświadczenie zdobyte poza macierzystą organizacją, wypełniają funkcję zarządzania w przedsiębiorstwie zgodnie z celami i zadaniami właścicieli i udziałowców.

Na potrzeby artykułu wykorzystano dane statystyczne Boston Consulting Group umieszczone w dwóch specjalistycznych raportach z dziedziny Zarządzania Zasobami Ludzkimi: (BCG 2006; BCG 2008). Dane te, mimo że sporządzone tysiące kilometrów od Polski, dają dobre światło na problemy HRM¹ w każdej szerokości geograficznej. Dodatkowo przedstawiono informacje, które obrazują poglądy polskich menedżerów na kompetencje na podstawie badań, które przeprowadziła L. Hawrysz (2008, s. 437–439).

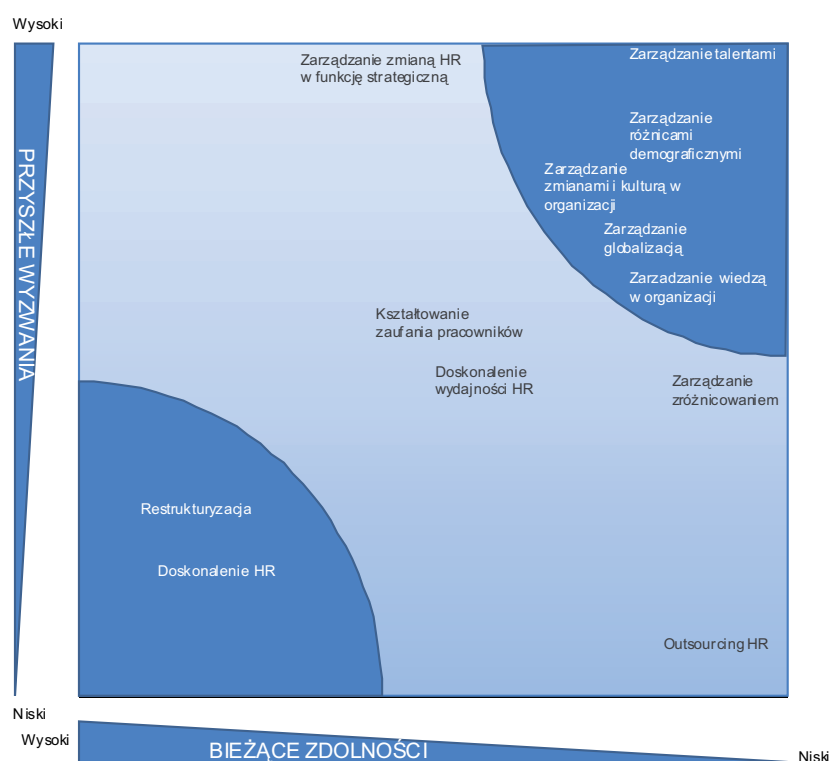
Transformacja kompetencji menedżerów przyszłości nie odbędzie się bez modelu budowy nowych umiejętności. Z bogatego dorobku systemu budowy kompetencji menedżerskich w artykule przedstawiono **Model StaffCoach™**. Na zakończenie zaprezentowano model systemu zarządzania innowacyjnego Zasobami Ludzkimi w amerykańskiej firmie W.L. Gore, jako przykład zastosowania wiedzy teoretycznej w praktycznej działalności przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jakie kompetencje menedżera potrzebne są do kierowania firmą w dobie współczesnych przemian organizacyjnych i personalnych? W jaki sposób, mimo obecnych zawirowań, nadać firmie charakter powszechnej misji i zarządzać nią w sposób innowacyjny? W czasie kryzysu zarządzanie innowacyjne personelem wymaga szczególnej troski. Kompetencje menedżerów przyszłości w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi dają możliwości zwalczania kryzysu przy pomocy personelu, pod warunkiem, że będzie on właściwie zmotywowany i nastawiony na realizację celów organizacji.

¹ Human Resources Management – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.

2. Współczesne zjawiska demograficzno-społeczne wpływające na rozwój kompetencji menedżerskich

Kompetencje to kwalifikacje, wiedza i umiejętności, które zdobywa się w czasie celowego i przemyślanego procesu uczenia i wychowania oraz w toku „doświadczenia życiowego” (wiedza potoczna, język ojczysty, obyczaje, moda itd.). Kompetencja jest kategorią podmiotową i dotyczy konkretnej osoby bądź grupy osób. Menedżer kompetentny to wykształcony, świadomy celów i zadań lider. Ta kompetencja zawierać się będzie w kulturze ogólnej, a co za tym idzie, w kulturze duchowej i fizycznej, a zewnętrznym obrazem kompetencji będą osiągnięcia kierowncze, sukcesy w dziedzinie zarządzania organizacją.



Rys. 1. Wyzwania współczesnego HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: BCG, 2008, s. 437–439.

Władza menedżera stanowi czynnik stabilizujący, który wypełnia misję i wizję przedsiębiorstwa. Zadania, z którymi należy zmierzyć się menedżerom XXI w., wymagają opanowania nowego zestawu umiejętności. Często postępowanie według starych zasad nie wystarczy, żeby odnieść sukces w dzisiejszym gwałtownie zmieniającym się świecie (Buhler, 2007, s. 21). Praktyka zarządzania nie roz-

wija się tak dynamicznie jak kiedyś, natomiast warunki funkcjonowania biznesu są nadzwyczaj niestabilne. Nowe tysiąclecie, mimo że młode, zdążyło wydać na świat niemałą liczbę sprawdzianów dla zarządzania: wzrost tempa zmian, deregulacja, wzrost znaczenia sieci wartości i ekosystemów, digitalizacja (Hamel, 2008, s. 25). Na wzór techniczno-technologicznych zmian, zmienia się środowisko biznesu, zmienia się podejście ludzi do pracy. Kluczem do efektywnego zarządzania w nowych warunkach funkcjonowania jest świadomość skali współczesnych zmian w Human Resources (rys. 1) oraz sprecyzowanie metod zarządzania talentami, różnicami demograficznymi, wiedzą i kulturą organizacyjną (BCG, 2008, s. 1–4).

Dzisiejsze środowisko pracy menedżera jest dynamiczne i stale ewoluuje – nie opiera się na sztywnych schematach. Podstawą zarządzania jest tutaj podejmowanie decyzji i branie za nie pełnej odpowiedzialności (Buhler, 2007, s. 22). Uczenie się nowych metod zarządzania personelem jest zastępowaniem starych nawyków nowymi. Nowe zadania wymagają opanowania zestawu nowych umiejętności. Budowanie kompetencji, rzeczywistych możliwości skutecznego działania wymaga zaangażowania w metodologicznie poprawny trening (Smółka, 2007, s. 63).

Zarządzanie w nowoczesnym przedsiębiorstwie, które jest dostosowane do wymogów współczesnej organizacji, nie jest łatwe. Proste, stosowane dotychczas metody kierowania typu „managing by walking around”² czy zbieranie personelu na odprawie przy jednym stole nie wystarczą. Zmiana warunków pracy wymaga nowych kompetencji, głównie w zakresie:

- komunikacji interpersonalnej;
- oceny i kontroli postępów pracy w cyklu: miesiąc, tydzień, dzień, godzina oraz oceny efektywności.

W przyszłości menedżerowie powinni umieć tak modyfikować struktury organizacyjne, aby sprostać nowym wymogom rynku pracy i jego pracowników. Dodatkowo, w organizacjach inteligentnych zbudowanych na bazie kompetencji wspomaganych przez ciekawość (Mikuła, 2007, s. 50), powinni właściwie wykorzystać potencjał osób utalentowanych. W 2020 roku pracownicy znajdą się w miejscu, w którym operatywność, talent i umiejętność rozwiązywania problemów staną się czynnikiem decydującym o zdobyciu i utrzymaniu pracy. Oczekiwania wobec pracowników będą bardzo wysokie, a wymagania będą dotyczyły umiejętności rozwiązywania problemów w niewymiernej rzeczywistości. Wzrośnie rola ekspertów i specjalistów różnych dziedzin. Wyzwaniem dla menedżerów będzie stworzenie środowiska wspierającego kreatywność na zasadzie „going outside the rules”³, aby rozwiązać problem. W najbliższej dekadzie elastyczna struktura zatrudnienia i miejsce pracy będą czynnikiem decydującym o przyjęciu lub odrzuceniu warunków pracy przez specjalistów lub osoby utalentowane. Część firm, wychodząc na-

² Managing by walking around – stały nadzór nad personelem i kontrola realizacji ich obowiązków.

³ Going outside the rules – przekazanie pracownikom uprawnień do samodzielnego podejmowania decyzji.

przeciw zmianom, już teraz oferuje nowoczesne metody: kompensację czasu pracy, przerwy w karierze w jednej firmie na korzyść drugiej, zmianę czasu pracy, zmianę terminu dni wolnych, pracę na niepełny etat oraz możliwość wykonywania obowiązków w domu.

Na początku XXI wieku pojawią się w jednym miejscu pracy trzy pokolenia pracowników: Baby Boomers, X i Y (tabl. 1). Każda generacja wpłynie na funkcjonowanie organizacji poprzez zupełnie odmienny system poczucia wartości i podejścia do wykonywania obowiązków. Umiejętność łagodzenia konfliktów, wyzwiania inicjatywy, będzie stanowić o atmosferze pracy i jakości wykonywanych obowiązków przez cały personel firmy.

Tablica 1

Charakterystyka generacji pracowników

Generacja	„Y”	„X”	Baby Boomers
Urodziny	1981–1997	1961–1981	1946–1961
Definicja doświadczenia	Silny rozwój .COM	Energia działania	Miłość i pokój podstawowym warunkiem rozwoju
Wiek w 2005 roku	Okolo 24 lat	24–44	44–60
Atrybuty i warunki w 2005 roku	Aspiracje przedsiębiorcze	Tradycyjnie zmotywowany	Idealistyczne podejście do rzeczywistości
	Oczekiwanie na sukces	Zmiana miejsca pracy w zdobywaniu kariery	Działania prospołeczne
	Mocna świadomość społeczna	Naturalnie kolejalny	Lojalność wobec przedsiębiorcy
	Biegła znajomość IT	Biegła znajomość IT	Nauka podstaw IT
	▽	▽	▽
Wiek w 2020 roku	23–39	39–59	Okolo 60
Atrybuty i warunki w 2020 roku	Aspiracje przedsiębiorcze	Osiągnięcie stanowisk kierowniczych	Ciągła aktywność zawodowa mimo osiągniętego wieku emerytalnego
	Kierowanie karierą i stylem życia	Łączenie stylów zarządzania	Dalszy wpływ na zarządzanie
	Zawieszenie rozwoju kariery na rzecz wyższych oczekiwań	Wyzwanie kierowaniem wielogeneracyjnym środowiskiem pracy	(–)

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: BCG, 2006, s. 4–8.

Miniona epoka traktowała menedżera jako właściciela, który ma zdolność pomnażania zysków firmy. Najnowsze badania wykazują, że menedżerowie chcą zajmować się kierowaniem długoterminowo. Robert Katz w swoim artykule (1974, s. 2–4) twierdzi, że do odniesienia sukcesu menedżerowie powinni posiadać trzy podstawowe umiejętności, którymi są: wyobraźnia, zdolności techniczne i układanie dobrych stosunków z ludźmi. Wszyscy menedżerowie powinni rozwijać w sobie te trzy zdolności. W miarę awansu zmienia się znaczenie każdej z nich, ale wszystkie są ważne, mimo że udział ich może być inny (Buhler, 2007, s. 30). Wyobraźnia jest szczególnie ważna w działalności kierownictwa wyższego szczebla. Umiejętności techniczne są ważne na najniższych szczeblach. Natomiast układanie dobrych stosunków z ludźmi dotyczy wszystkich szczebli kierowania i stale zyskuje na znaczeniu (tabl. 2).

Tablica 2

Ocena cech dominujących wśród polskich menedżerów

Typy menedżerów	Ocena cech dominujących	
	niska	wysoka
Menedżerowie spółek pracowniczych i jednoosobowych	Przedsiębiorczość, innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie oraz umiejętność zdobywania informacji i ich wykorzystanie	Funkcje interpersonalne
Menedżerowie – właściciele przedsiębiorstw	Funkcje interpersonalne, doświadczenie w zarządzaniu, umiejętności negocjacyjne, zdolność wchodzenia w układy, komunikatywność i dbałość o pracowników	Przedsiębiorczość, innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie oraz umiejętność zdobywania informacji i ich wykorzystanie
Menedżerowie – współwłaściciele zarządzanych przez siebie spółek	Funkcje interpersonalne	Przedsiębiorczość, innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz doświadczenie w zarządzaniu
Menedżerowie nie będący właścicielami, nie posiadający udziałów w zarządzanym przez siebie przedsiębiorstwie	Funkcje interpersonalne	Doświadczenie w zarządzaniu, umiejętności negocjacyjne, zdolność wchodzenia w układy, komunikatywność i dbałość o pracowników, umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz wytrwałość i konsekwencja w działaniu

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: Hawrysz, 2008, s. 437–439.

Od wielu lat umiemy określać cechy dominujące menedżerów i, co najciekawsze, wyspecyfikowane umiejętności nie różnią się między sobą radykalnie. Nadal wymieniane są cechy wspólne, takie jak: doświadczenie, przedsiębiorczość, profesjonalizm itd. Różna jest tylko ocena ze względu na typ przedsiębiorstwa, którym kieruje menedżer.

Kult CEO⁴ – dyrektora generalnego jest medialnym fenomenem. Trudno ocenić jego trwałość, ale w najbliższym czasie rola ta może zmniejszyć się, a w jej miejsce może pojawić się wydajny, kreatywny i silny zespół. Dodatkowo, Generacje X i Y mogą tę zmianę wzmocnić. Przedstawiciele tych generacji wymagają mniejszej kontroli, żądają otwartości i szczerych sprzężeń zwrotnych oraz odrzucają środowisko pracy utworzone przez pokolenie Baby Boomers.

Zmiana „kultu jednostki” na „kult zespołu” może zmienić poglądy menedżerów na temat kariery. Przewaga konkurencyjna w organizacji oznacza przyjęcie dogodnej pozycji na rynku pracy, awans oraz autorytet wśród pracowników i współpracowników, bycie prawdziwym, a nie tylko formalnym, liderem i przywódcą (Smółka, 2007, s. 59). Poprzednia dekada ukształtowała specjalistów o wiedzy ogólnej z doświadczeniem do radzenia sobie z niepewnym środowiskiem. Po drugiej wojnie światowej pracę traktowano jako „job for life”. Teraz długa kariera pracownika od kuriera do prezesa firmy w jednym miejscu pracy będzie należeć do przeszłości.

W zależności od wieku menedżera (tabl. 3), umiejętność kierowania zespołem oraz korzystania z najnowszych technologii w komunikacji interpersonalnej na pewno wzmocni pozycję menedżera w zarządzaniu. Samodzielność pracownika w wykonywaniu obowiązków na swoim stanowisku pracy spowoduje zmiany w systemie jego nadzoru i kontroli.

Nowe trendy sprowokują zmiany w wykształceniu i przygotowaniu menedżerów. Według raportu BCG (2006, s. 3–6), który powstał przed globalnym kryzysem finansowym, menedżerowie odniosą sukces, jeżeli osiągną mistrzowski poziom pracy zespołowej, będą umieli wyszukiwać i rozwijać talenty, zdobędą i utrzymają wiedzę specjalistyczną, będą elastycznie dostosowywać swoje strategie do funkcjonowania na rynku globalnym i zróżnicowanym kulturowo, określą miejsce pokolenia Baby Boomers w nowej rzeczywistości oraz zasady pracy między pokoleniami.

3. Budowanie kompetencji menedżera modelem StaffCoach™

Efektywne zarządzanie wiąże się z przekonaniem, że tak naprawdę w rozwoju firmy liczą się ludzie. Jedynym, co będzie różniło sto firm, które w tym samym czasie będą miały dostęp do tych samych informacji i technologii, będą ludzie (Buhler, 2007, s. 75). Charakter naszej pracy zmienił się w sposób bardziej zdecy-

⁴ Chief Executive Officer – dyrektor generalny.

Tablica 3

Cechy dominujące według wieku menedżerów

Wiek	Ocena cech dominujących	
	niska	wysoka
Poniżej 30 lat	Fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność pracy zespołowej	Przedsiębiorczość i innowacyjność, umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz zdobywanie informacji i ich wykorzystanie, wytrwałość i konsekwencja działania
31–40 lat	Wytrwałość i konsekwencja działania	Przedsiębiorczość i innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji, zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne, fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji
41–50 lat	Wytrwałość i konsekwencja działania, umiejętność pracy zespołowej	Praca zespołowa i interpersonalna rola menedżera, fachowość i profesjonalne przygotowanie
Powyżej 51 lat	Wytrwałość i konsekwencja działania, umiejętność pracy zespołowej	Fachowość i profesjonalne przygotowanie, zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne, doświadczenie w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: Hawrysz, 2008, s. 437–439.

dowany i raptowny niż nasze wykształcenie i umiejętności radzenia sobie z nowymi obowiązkami. Tylko w ciągu drugiej połowy XX wieku rozumienie „pracy” ukształtowane przez świat przemysłu zmieniło się z czynności wykonywanych przy linii produkcyjnej w systemie „wykonaj i przekaz dalej” na, jak to trafnie określił Peter Drucker, „pracę opartą na wiedzy” (Allen, 2008, s. 17). Nie ma jednego najlepszego sposobu zarządzania, kluczem do efektywności jest przygotowanie się na nieprzewidziane okoliczności.

Ważne jest zachowanie w rozwoju społeczno-ekonomicznym właściwych proporcji między kooperacją a konkurencją. Niezachowanie tych proporcji oraz położenie zbyt dużego nacisku na konkurencję mogą prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji. *Grupa Lizbońska* (1996, s. 148) wskazała, że negatywnym efektem przesadnej konkurencji jest sytuacja, w której narzędzia i systemy techniczne mają pierwszeństwo przed ludźmi i organizacjami działającymi na rzecz człowieka. Ludzie są traktowani jedynie jako producenci i konsumenci.

Aby sprostać nowym wyzwaniom, nowoczesny menedżer powinien stać się trenerem, mentorem i doradcą. Ponieważ metody działania menedżera nie są wrodzo-

ne, to należy je rozwijać i doskonalić, wykorzystując istniejące modele, takie jak StaffCoach. W sporcie trener drużyny zajmuje się wszystkim: rekrutuje, motywuje, ocenia, rozstrzyga konflikty i zatrzymuje najlepszych zawodników. Dobrze zna zespół, cieszy się szacunkiem, stwarza atmosferę rywalizacji i inspirowanie do osiągania coraz wyższych wyników. Rola trenera polega na motywowaniu, inspirowaniu do działania oraz do większych osiągnięć. To proces szkolenia i określania celów pracownika w jego miejscu pracy oraz pomoc w usuwaniu barier uniemożliwiających optymalne działanie. Coach⁵ to przywództwo na najwyższym poziomie – obejmuje przekazywanie informacji o celu i przyczynach działania, a następnie pomoc w określaniu sposobu postępowania. Trener wywiera wpływ na ludzi, zachęca ludzi do najbardziej efektywnego działania (Holliday, 2007, s. 16).

Rola Trenera to bardziej sztuka niż nauka. Sama wiedza o tym, w jaki sposób należy zapewnić wysoki poziom usług na rzecz klientów, nie gwarantuje, że ktoś to będzie robił – podobnie jest w przypadku metod zarządzania. Optymalnego działania nie gwarantuje wiedza dotycząca tworzenia wizji ani nauka wyznaczania odpowiednich celów, ani mówienie pracownikom o zakresie ich odpowiedzialności, ani też określenie metod działania i rozmowy o karierze. Sztuka polega na odpowiednim postrzeganiu pracowników, na poszukiwaniu, badaniu i odkrywaniu ich mocnych stron, niezależnie od długości i stopnia trudności tego procesu, a następnie na nakłonieniu ich do wykorzystania tych mocnych stron.

Niezależnie od roli i dziedziny działalności okazuje się, że stosowanie dziesięciu zasad gwarantuje sukces w zarządzaniu personelem w pozycji Coach (Holliday, 2007, s. 17):

a. Jasność – obejmuje przekazywanie i odbieranie informacji we właściwy sposób.

b. Wspieranie pracowników – dotyczy niesienia pomocy pracownikom, głównie w postaci porad, informacji albo zachęty i zrozumienia.

c. Tworzenie w pracownikach poczucia pewności siebie – stanowi osobiste zaangażowanie kierownika w tworzenie zespołu.

d. Współdziałanie – jest tworzeniem atmosfery partnerstwa i odpowiedzialności.

e. Perspektywa – dotyczy zrozumienia sytuacji od wewnątrz, a przez to całkowite skoncentrowanie się na interesie firmy.

f. Ryzyko – wiąże się z procesami rozwoju, uczenia się i doskonalenia swoich umiejętności.

g. Cierpliwość i czas – dotyczy właściwej organizacji czasu pracy, efektywnego wykorzystania jego długości.

h. Zaangażowanie – jest „przepływem”, pasją i pełnym oddaniem sprawie.

i. Poufność – wiąże się z umiejętnością chronienia informacji oraz tworzenia poczucia zaufania i bezpieczeństwa.

j. Szacunek – obejmuje słuchanie, zadawanie pytań i niesienie pomocy.

⁵ Coach – trener.

Modelem StaffCoach™ budujemy kompetencje menedżerów (Holliday, 2007, s. 38) według pięciu zasad:

Zasada 1. Sposób zachowania pracowników odzwierciedla ich myśli, dlatego aby zrozumieć pracowników, należy zrozumieć ich filozofię życia – ich pozytywne i negatywne strony.

Zasada 2. Należy doceniać indywidualność oraz jej poszukiwać, dlatego trzeba reagować na kreatywność, innowacyjność i odmienne poglądy, ale pod kątem ich wykorzystania w realizacji zadań w zespole.

Zasada 3. Brak motywacji często odzwierciedla zniechęcenie, dlatego należy szukać powodów tego zniechęcenia.

Zasada 4. O działaniu decydują jego przewidywane konsekwencje, dlatego trzeba stosować racjonalnie instrumenty motywacyjne, kary i nagrody, które zapewniają, że pewne zachowanie zostanie utrwalone lub odrzucone.

Zasada 5. Ludzie traktowani odpowiedzialnie zachowują się odpowiedzialnie.

Zrozumienie tego, na czym polega uczenie się przez doświadczenie, które jest istotą naturalnego treningu, pozwala zaplanować korzystanie z codziennych sytuacji w taki sposób, aby uczynić je jak najlepszym treningiem. Uczenie się, a więc budowanie kompetencji i zwiększenie własnej skuteczności, nastąpi tylko wtedy, gdy konkretne doświadczenie zostanie poddane refleksji i analizie, które doprowadzą do konkluzji, a te z kolei zostaną przetestowane i zastosowane w praktyce podczas kolejnych doświadczeń. Samo doświadczenie różnorodnych sytuacji, nawet przez długie lata, nie jest wystarczające do zbudowania wysokich kompetencji. Niezbędne są refleksje nad doświadczeniami i eksperymentowanie z własnym zachowaniem na podstawie wniosków wysnutych z analizy uprzednich doświadczeń (Buhler, 2007, s. 75).

4. Kompetencje menedżerów w innowacyjnym zarządzaniu personelem na przykładzie firmy W.L. Gore

We współczesnym zarządzaniu jest wiele innowacyjnych firm, które stosują w swojej codziennej działalności innowacyjne zarządzanie. Wielokrotnie są to firmy z czołówki przedsiębiorczości. Takim przykładem jest amerykańska firma W.L. Gore, która wyróżnia się demokratycznym podejściem do Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W wielu obszarach zarządzanie jest tak innowacyjne, że wymyka się z dotychczasowych sprawdzonych metod zarządzania (W.L. Gore & Associates, 2007):

Sieć zamiast hierarchii – każda jednostka, komórka jest połączona w sieć z inną, przez co kanały komunikacyjne są bezpośrednie i niezhierarchizowane.

Liderzy zamiast bossów – stanowiska i tytuły nadawane są oddolnie, a nie odgórnie. Pracownicy stają się liderami, jeżeli koledzy uznają, że nimi są.

Sponsorzy zamiast szefów – każdy nowy pracownik ma swojego sponsora, czyli opiekuna, którego zadaniem jest stała opieka nad nowicjuszem.

Wolny czas na eksperymenty – wszyscy pracownicy w firmie otrzymują co tydzień pół godziny na pasje i inicjatywy.

Zaangażowanie zamiast zleceń – aktywne zaangażowanie ma wielokrotnie większą wartość niż podporządkowanie.

Motywacja i wymagania – każdy pracownik jest oceniany przez swoich kolegów. Już po kilku miesiącach od rozpoczęcia pracy nowi pracownicy są nakłaniani do włączenia się do kolejnego projektu – według zasady wielowymiarowego człowieka.

Duża, ale swojska – zachowanie rodzinnego charakteru firmy.

Specjalizujący, ale nieograniczający się – firma podzielona jest na cztery działy, ale nie jest to sztywny podział kompetencji.

Upór i niechęć do ryzyka – mimo innowacyjnego charakteru firmy, W.L. Gore nie ryzykuje – jest firmą cierpliwą, pracuje nad projektem do czasu pełnego zainteresowania pracowników. Każdy produkt przechodzi trzy fazy kreacji: *Real, Win, Worth*.

W pełni profesjonalnie W.L. Gore wprowadził w swojej firmie wizję zarządzania personelem już w 1958 roku. Pięćdziesiąt lat później postmodernistyczni teoretycy zarządzania, zamiast upowszechnić metodę, przerzucają się wyrażeniami typu *złożone systemy adaptatywne czy zespoły samoorganizujące się* (Hamel, 2008, s. 132). Jest to dowód na trudności w upowszechnianiu nowatorskich metod kierowania oraz zdobywania nowoczesnych kompetencji menedżerskich.

5. Zakończenie

Każda organizacja, by mogła kontynuować swoje istnienie i działanie, powinna być efektywna, tzn. wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Na pewno z wymienionej reguły nie można zrezygnować w dobie kryzysu. Tę efektywność powinni zapewnić firmie dobrze wykształceni menedżerowie, ponieważ taka jest ich podstawowa funkcja (Penc, 2005, s. 61). Warunkiem zapewnienia firmie rozwoju jest skuteczność w zarządzaniu, której nie można osiągnąć bez kompetencji.

Liderzy powinni wyróżniać się nieprzeciętnym zaangażowaniem w pracę, gruntownym wykształceniem, poczuciem świadomości osiąganych celów, powinni umieć dostrzegać zachodzące w otoczeniu zmiany i wykorzystywać je jako podstawę do kreatywnych i zyskowych działań.

Niestety, analiza cech polskiej kultury organizacyjnej nie napawa optymizmem. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka negatywnych opinii. Na przykład, B. Wawrzyniak (1999, s. 29) wśród pasywów polskich kierowników wymienia:

częste wykorzystanie w nowych sytuacjach starych schematów, działanie w pojedynkę lub tylko w zespole kierowniczym, osamotnienie, niską skłonność do edukacji w zorganizowanych formach, sceptycyzm i brak przekonania do zmian w swoim przedsiębiorstwie, skrywanie poglądów.

Nowoczesne organizacje potrzebują menedżerów posiadających wizję rozwoju, twórczych i wprowadzających innowacje, potrafiących natchnąć innych, aby zmienić kształt oraz kierunki strategicznego i taktycznego rozwoju organizacji. W czasach burzliwych zmian ludzie potrzebują przywództwa, potrzebują ludzi twórczych, nie tylko takich, którzy mają jakiś pomysł, ale takich, którzy te pomysły potrafią wcielić w życie (Sadler, 1997, s. 196–197).

Cechą kryzysu jest to, że zmienia się w długim okresie, dlatego należy pomyśleć o tym, żeby zapewnić pracownikom duży stopień autonomii, dane niezbędne do podejmowania mądrych decyzji, obciążyć ich odpowiedzialnością za skutki podjętych działań naprawczych. Sprawić, by wizja stała się równie rzeczywista i namacalna jak pogoń za zyskiem.

Bibliografia

- Allen D. 2008. *Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań*. Gliwice: Helion. ISBN 83-246-0149-X.
- Boston Consulting Group [BCG]. 2006. *The Manager of the 21st Century – 2020 Vision*. BCG [online]. [dostęp: 2009-02-11]. Dostępny w Internecie: <http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/.pdf>
- Boston Consulting Group [BCG]. 2008. *Creating People Advantage, How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*. BCG [online, dostęp: 2009-02-11]. Dostępny w Internecie: <http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/publication_list.jsp?>
- Buhler P. 2007. *Zarządzanie*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7197-738-7.
- Grupa Lizbońska. 1996. *Granice konkurencji*. Warszawa: PFPK-Poltext. ISBN 83-86890-11-8.
- Hamel G. 2008. *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin: Red Horse. ISBN 9788360504543.
- Hawrysz L. 2008. *Wizerunek własny, menedżerowie o sobie*. Referat z konferencji Katedry Procesów Zarządzania UEK nt.: Zarządzanie rozwojem firmy w społeczeństwie informacyjnym. Polańczyk.
- Holliday H. 2007. *Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problemy i budować zespół*. Gliwice: Helion. ISBN 83-246-0167-8.
- Katz L. 1974. *Skills of an Effective Administrator*. Boston. Harvard Business Review Article (Classic). 74509.
- Mikuła B. 2007. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin. ISBN: 978-83-7251-707-4.
- Penc J. 2005. *Rola i umiejętności menedżerskie*. Warszawa: Difin. ISBN 8372515123.
- Sadler Ph. 1997. *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Kraków: WPSB. ISBN 83-85441-54-9.
- Smółka P. 2007. *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*. Gliwice: Helion. ISBN 978-83-246-0740-2.
- Taylor B. 2008. *In 2009, Match the Urge to Purge with Zest to Invest*. [online]. Boston: Harvard Business Publisher [dostęp: 2009-02-11]. Dostępny w Internecie: <http://blogs.harvardbusiness.org/taylor/2008/12/match_the_urge.html>

Wawrzyniak B. 1999. *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltex. ISBN 8386890630.

W.L. Gore & Associates. 2007. *Our Culture* [online, dostęp: 2008-11-14]. Dostępny w Internecie: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/.

Future Manager's Competences in the View of Human Resources Management Challenges

S u m m a r y: The study attempts to identify the skills which a strategic level employee should have when faced with new challenges of human resources management in an organisation. The study outlines current problems concerning employees' motivation as well as deregulation of management methods. In order to inspire managers of the future with modern management models the article presents a model of building competences, based on StaffCoach™ as well as an example of an enterprise with an innovative method of staff management – the American company W.L. Gore.

K e y w o r d s: human resources management, manager's competences, management models
