

Rakowska Anna (2007)

Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach

Wydawnictwo Uniwersytetu M.C. Skłodowskiej, Lublin

Na rynku wydawniczym pojawiła się kolejna publikacja poświęcona zagadnieniom zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęty temat zasługuje na szczególne uznanie w postępującej globalnej konkurencji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Czynniki te powinny być uwzględniane przy kształtowaniu kompetencji menedżerskich, będących integralną częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która z kolei jest narzędziem realizacji strategii organizacji.

Odpowiedzią na te nowe wyzwania stawiane kompetencjom menedżerskim jest publikacja Anny Rakowskiej pod tytułem „Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach”.

Większość publikacji na temat kompetencji menedżerskich [Boytazis, 1982; Wo-odruffe, 1991; Spencer, McClelland, Spencer, 1990] prezentuje uniwersalne podejście do kompetencji. Autorka przedstawia kompetencje menedżerskie zarówno w kontekście uniwersalnym, jak i węższym, prowadząc rozważania nad kompetencjami kadry kierowniczej w aspekcie globalnego wymiaru pracy menedżera, szczebla kierowania, specjalizacji funkcjonalnej menedżera i płci menedżera (s. 8). Warte zauważenia i podkreślenia jest podjęcie próby uporządkowania koncepcji kompetencji menedżerskich w kontekście różnych podejść i nurtów badawczych. W literaturze polskiej próby studiów nad kompetencjami menedżerskimi były już podejmowane [Markiewicz, 1998, Szczesna, Rostkowski, 2004; Gaładys-Jakóbiak, 1999]. Na tym tle pracą A. Rakowskiej wyróżnia skala prowadzonych rozważań.

Analiza całości treści publikacji już na wstępie pozwala stwierdzić, że w pracy zachowano szczególną troskę o spójność wywodu i konsekwentnie realizowano tok myślenia.

Czytelnik nie gubi się w wątkach pobocznych, ale uczestniczy w sensownym i racjonalnym toku dowodzenia.

Głównym przesłaniem pracy jest opracowanie i przedstawienie modelu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji i identyfikacja zależności między elementami kompetencji menedżera a innymi zmiennymi, jak np. obszary i metody doskonalenia w kontekście kompetencji współczesnych organizacji (s. 9).

Autorka formułuje i poddaje weryfikacji pięć hipotez głównych oraz sześć hipotez szczegółowych, które wiążą się z przedstawionym zamierzeniem badawczym. Odpowiednio do celów i hipotez dobrane zostało podejście i metody badawcze.

Konstrukcja pracy odpowiada przyjętym celom i procesowi badawczemu oraz ma wyraźnie wyodrębnioną część teoretyczną i empiryczną. Pierwsze trzy rozdziały stanowią cenny fundament teoretyczny rozważanych w dalszej części pracy problemów. W rozdziale pierwszym zaprezentowano główne zmiany (najnowsze technologie informatyczne oraz globalizacja), jakie zaszły w ostatnim czasie w otoczeniu organizacji, ukazano ich wpływ na kształtowanie się współczesnych organizacji oraz nowych ról kierowniczych. W części tej zwrócono również uwagę na niepokojące trendy demograficzne: starzenie się społeczeństwa europejskiego, migrację zarobkową młodych mieszkańców Europy Wschodniej i ich wyraźny wpływ na sposób funkcjonowania współczesnych organizacji. W końcowym fragmencie rozdziału skoncentrowano się na problematyce ról kierowniczych, w szczególności ich transformacji w kontekście wyzwań organizacji XXI wieku. Zdaniem autorki, współcześnie menedżer powinien pełnić rolę agenta zmian. W związku z tym, aby lepiej rozumieć i radzić sobie z wprowadzaniem zmian, menedżer musi ciągle się doskonalić i pracować nad sobą (s. 45).

Rozdział drugi jest próbą zmierzenia się z wyzwaniami wynikającymi z interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu, która zaburzyła i skomplikowała kwestię jednoznaczności koncepcji kompetencji menedżerskich. W konsekwencji tego przedsięwzięcia zaprezentowano i uporządkowano aktualny stan wiedzy na temat poglądów dotyczących kompetencji menedżerskich.

W rozdziale trzecim autorka, prowadząc szeroko zakrojone badania teoretyczne, dokonała obszernego przeglądu badań kompetencji kadry kierowniczej w różnych ujęciach, w kontekście kompetencji naczelnej kadry, menedżerów globalnych, menedżerów kobiet oraz badań obejmujących polską kadrę kierowniczą.

Rozdział czwarty przedstawia model badawczy, który jest efektem wcześniej poczynionego przeglądu koncepcji i podejść do kompetencji menedżerskich. Zastosowane podejście badawcze może być wzorem podejścia do badania zagadnień o podobnym poziomie niejednoznaczności i złożoności, i niewątpliwie stanowi silną stronę opracowania. W części tej opisano również precyzyjnie metodę badań, próbę badawczą oraz narzędzie

badawcze. Przygotowując badania, autorka napotkała na liczne problemy metodologiczne (m.in. rozpatrywanie przez poszczególnych badaczy różnej liczby składników kompetencji, mnogość definicji tzw. miękkich składników kompetencji, kłopoty w szacowaniu kompetencji przyszłościowych, kłopoty z ustaleniem miar i rozumieniem skuteczności działań), o których mówi również w tym rozdziale (s. 135).

Zawartość kolejnego, piątego, rozdziału koncentruje się wokół wyników badań i wniosków z badań. W badaniach zebrano informacje na temat sytuacji firmy (opinie dotyczące obecnej sytuacji firmy oraz opinie dotyczące postrzegania najbliższej przyszłości firmy), informacje na temat kluczowych kompetencji idealnego menedżera oraz kluczowych kompetencji menedżera potrzebnych do przeprowadzania zmian organizacji. Dokonano również samooceny posiadanych kompetencji menedżerskich. Przeprowadzono także samoocenę cech osobowości, zebrano opinie na temat stosowanych dotychczas w organizacjach metod doskonalenia menedżerów oraz ich wartości dla menedżerów, a następnie zebrano informacje dotyczące preferowanych obszarów oraz metod doskonalenia kompetencji menedżerskich (s. 152). Powyższe informacje pozwoliły zweryfikować postawione hipotezy oraz sformułować bogate wnioski dodatkowe.

Studiując problemy poruszane przez autorkę w części empirycznej opracowania, czytelnik czuje się pobudzony intelektualnie do podejmowania dalszych badań nad kwestiami, które nie zmieściły się w obrębie wspomnianych badań. Można by w tym miejscu poddać pod dyskusję interesującą i aktualną kwestię etyki zachowań menedżera [Armstrong, 2000; Walkowiak, 1998; Polak, 2004] i jej związek ze skutecznością działania. Wydaje się, iż innym problemem wartym rozwinięcia mogłoby być kształtowanie przedsiębiorczości menedżerów.

Ostatni, szósty, rozdział stanowi próbę wypracowania koncepcji doskonalących kompetencje menedżerskie z uwzględnieniem odmienności potrzeb dotyczących poszczególnych grup menedżerów. Jest ona konsekwencją wniosków i rozstrzygnięć płynących z poprzednich rozdziałów. To rodzaj pewnej rekomendacji, która ma uzasadnienie w całej publikacji.

Reasumując, recenzowana publikacja stanowi unikalny i cenny pod względem naukowym i praktycznym wkład autorki w problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim w problematykę kompetencji menedżerskich. Niewątpliwie należy stwierdzić, iż recenzowana publikacja zasługuje na powszechną uwagę i warto ją polecić szerokiemu gronu czytelników zarówno praktykom, jak i badaczom – teoretykom zajmującym się dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowanie dostarcza wielu hipotez dla dalszych badań w obszarze kompetencji menedżerskich.

Ewa Szczepankiewicz-Chmiel

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Boyatzis R.E. (1982), *Competent Manager*, John Wiley, New York.
- Gaładys-Jakóbiak J. (1999), *Polscy menedżerowie lat 90-tych [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy*, Ludwicyński A. (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Markiewicz K. (1998), *Zarządzanie sobą. Nowy wizerunek polskiego menedżera*, „Personel”, 2.
- Polak R. (2004), *Etyka to sztuka*, „Zeszyty Prasoznawcze”, 3-4.
- Rakowska A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. C. Skłodowskiej, Lublin.
- Spencer L., McClelland D., Spencer S. (1990), *Competency Assessment Methods*, Hay/McBer Research Press, Boston.
- Szczesna A., Rostkowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami [w:] Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Rostkowski T. (red.), Difin, Warszawa.
- Walkowiak J. (1998), *Misja firmy a etyka biznesu*, CIM, Warszawa.
- Woodruffe C. (1991), *Competent by other name*, „Personnel Management”, 9.