

**JOANNA CEWIŃSKA, MAŁGORZATA STRIKER
KATARZYNA WOJTASZCZYK**

**Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Łódzki**

KOMPETENCJE PRZYSZŁYCH MENEDŻERÓW W ŚWIELE WYNIKÓW AUTODIAGNOZY STUDENTÓW ZARZĄDZANIA UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO

Opiniodawca: **dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP**

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad kompetencjami menedżerskimi poprzez zaprezentowanie wyników badań własnych prowadzonych metodą analizy treści, których zadaniem było określenie, jak studenci kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Łódzkiego postrzegają istotę pracy kierowniczej oraz jak oceniają własne predyspozycje, umiejętności i wiedzę do pełnienia w przyszłości funkcji menedżerskich. Analizą objęto 444 pisemnych wypowiedzi studentów. Rezultaty badawcze poprzedzono krótkim przeglądem poglądów na temat ról i umiejętności kierowniczych.

1. Wprowadzenie – kompetencje współczesnego menedżera

W latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, tradycyjne podejście do kwalifikacji menedżerskich, przejawiające się między innymi w koncepcjach ról i umiejętności kierowniczych, uznano za zbyt akademickie. Zaczęto je krytykować, rozpoczynając jednocześnie badania w ramach tzw. praktycznego podejścia do zarządzania, którego założeniem było, iż ważniejszym od tego, co menedżer wie, jest to, co potrafi zrobić [8, s. 81].

Wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu do kanonu kompetencji menedżerskich włączono zatem umiejętności projektowania i wdrażania zmian, które były odpowiedzią na burzliwość otoczenia i wynikającą z niego konieczność uczenia się organizacji. Jak w 1990 r. podkreślał P. Senge, kluczem nowej roli zarządzania są funkcje menedżera jako badacza i projektanta, który analizuje organizację jako system i planuje procesy uczenia się, pozwalające całej firmie zrozumieć trendy zmian [11, s. 292].

Istotny wpływ na podejście do istoty pracy kierowniczej wywarły także procesy globalizacji i związane z nimi powstawanie międzynarodowych i ponadnarodowych przedsiębiorstw. Menedżerowie, chcący osiągać sukcesy w integrującym się świecie, muszą dokonać pewnego przeformułowania ról kierowniczych i zacząć postrzegać się w rolach: globalnego planisty, globalnego motywatora, globalnego operatora, globalnego koordynatora, globalnego komunikatora, globalnego badacza, architekta globalnych sieci kontaktów i międzynarodowego negocjatora [7, s. 222-223]. Wyniki badań empirycznych nad umiejętnościami i cechami menedżerów międzynarodowych wskazują, że dla osób realizujących swoją karierę w placówce firmy międzynarodowej w dowolnej części świata, najważniejsze są kompetencje społeczne, otwartość, zdolność do zmian, umiejętności językowe i elastyczność.

W profilu kompetencyjnym menedżera, obok tradycyjnych umiejętności wynikających z pełnionych funkcji i ról kierowniczych, wymienia się także cechy związane ze specyfiką międzynarodowego rynku. Są to: wrażliwość na kwestie kulturowe, zdolność adaptacji i uczenia się od innych, komunikatywność w warunkach różnorodności kulturowej, akceptacja specyficznego stylu życia, którego istotnym elementem są częste podróże, umiejętność radzenia sobie z szokiem kulturowym.

Jak zauważa A. Rakowska, w nowszych klasyfikacjach umiejętności menedżerskich widoczny jest także wpływ nowych technologii [10, s. 72-73]. Autorka podkreśla, odwołując się do prac licznych badaczy, że współczesny kierownik to nie tylko osoba, która umie obsługiwać komputer i wykorzystuje go na potrzeby samodoskonalenia i rozwoju organizacji, ale rozumie, w jaki sposób technologie wpływają na postrzeganie siebie i odnoszenie się do innych.

Analitycy z Andersen Consulting stwierdzają, że obowiązujący dziś model zarządzania nie może być wzorem dla przyszłych menedżerów. Zgodnie z wynikami ich badań, potwierdzającymi wcześniejsze rozważania na temat predyspozycji, cech i umiejętności menedżerskich, skuteczny lider, potrafiący kierować przedsiębiorstwem w globalnej gospodarce przyszłości, musi się sprawdzać w czternastu kluczowych wymiarach. Są nimi: globalne myślenie, przewidywanie przyszłych możliwości, kreowanie wspólnej wizji, rozwijanie i zwiększanie uprawnień kadry, akceptowanie różnic kulturowych, budowanie zespołów i partnerstwo, sprzyjanie zmianom, entuzjazm dla nowych technologii, wspieranie konstruktywnych wyzwań, zapewnienie zadowolenia klientów – wprowadzanie jasnych metod badania opinii klientów, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, okazywanie osobistej siły i kompetencji, dzielenie się przywództwem, działanie zgodne z wartościami [1, s. 17].

We współczesnej literaturze znaleźć można wiele zestawów cech i umiejętności charakteryzujących najlepszych menedżerów. Uogólniając je, powiedzieć można, że współczesny menedżer to osoba: dysponująca umiejętnościami społecznymi, koncepcyjnymi i technicznymi, które pozwalają

mu właściwie wypełniać role kierownicze; otwarta na ludzi i nowości; potrafiąca projektować i wdrażać zmiany oraz łatwo adaptująca się do nowych warunków funkcjonowania; rozumiejąca ideę procesów globalizacji oraz istotę pracy kierowniczej w organizacji międzynarodowej; działająca zgodnie z wartościami. Z drugiej strony, zgodnie ze słowami S. Chępy, nie może on legitymować się tzw. antykwalfikacjami kierowniczymi, do których zalicza się m.in.: wrogi stosunek do ludzi, schizotypię, perfidię, pedanterię, zapędy dyktatorskie i autorytaryzm [3, s. 25-27].

2. Przesłanki podjęcia tematu i metodyka badania

Zasadniczą przesłanką do podjęcia tematu były wyniki wcześniejszych badań empirycznych autorek dotyczące postaw oraz zachowań osób młodych na rynku pracy [2, s. 118-134] [13, s. 30-38]. Wynika z nich między innymi, że młodzi uważają się za jednostki wyjątkowe i pragną w pracy realizować zadania zgodne z wyznawanymi przez nich wartościami oraz zainteresowaniami. Ich wymarzona praca nie tylko gwarantuje regularne, comiesięczne dochody, ale daje także możliwość wpływania na losy firmy i pozwala na uczestnictwo w ważnych, niecodziennych projektach. Młodzi mają też oczekiwania związane z osobą przełożonego. Chcą, by z kierownikiem łączyły ich relacje partnerskie, by przyszły przełożony był dla nich autorytetem, nacechowanym silną osobowością.

Rezultaty badawcze dotyczące oczekiwań młodego pokolenia wobec pracy zawodowej zainspirowały autorki do zastanowienia się nad dwiema kwestiami: (1) jak przedstawiciele tej generacji postrzegają istotę pracy kierowniczej, (2) jak oceniają własne predyspozycje, umiejętności i wiedzę do pełnienia w przyszłości funkcji menedżerskich.

Aby znaleźć odpowiedź na postawione pytania badawcze zastosowano metodę analizy treści pisemnych prac studentów. W grudniu 2012 roku zebrano ponad 400 opracowań, których tematem przewodnim była samoocena umiejętności studentów pod kątem pełnienia przez nich ról menedżera personalnego. Istotną zaletą tego typu wypowiedzi jest to, że pozwalają one na uzyskanie od respondenta opinii wyrazistych, zgodnych z jego wolą i punktem widzenia. Analiza treści to powszechnie akceptowana technika badania tekstów, która polega na formułowaniu kategorii i liczeniu stwierdzeń [12, s. 148-149]. Metodę analizy treści wybrano z uwagi na swobodny charakter wypowiedzi studentów, który w znacznym stopniu ograniczał przeprowadzenie badań ilościowych. Autorki zdają sobie sprawę z wad stosowania tej metody. Trudność sprawia tu przede wszystkim klasyfikowanie wypowiedzi i ich kodowanie. Wynika to z faktu, że istnieje możliwość opisanie przez respondentów tej samej cechy w bardzo różny sposób [14, s. 145-147].

Autorami prac pisemnych są studenci II stopnia kierunku Zarządzanie z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W bieżącym roku akademickim, w efekcie zmian programowych na Wydziale, uczestniczyli oni w zajęciach z przedmiotu Zarządzanie zasobami ludzkimi. W trakcie wykładów i zajęć aktywizujących przedyskutowano ze słuchaczami tradycyjne i nowoczesne aspekty pracy kierowniczej. Uwzględniono zmiany w podejściu do realizacji funkcji personalnej; zapoznano studentów z wybranymi koncepcjami kompetencji menedżerskich (zostały one skrótowo opisane w pierwszej części niniejszego artykułu); wyczulono ich, że współcześnie, głównie na skutek decentralizacji działań kadrowych, każdy kierownik winien legitymować się wiedzą i umiejętnościami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

W pracach pisemnych studenci odnosili się przynajmniej do kilku cech/umiejętności/predyspozycji kierowniczych. Badania ograniczono do tych kompetencji, które pojawiały się w opisach jako pierwsze. Rezultaty badawcze uzupełniono konkretnymi wypowiedziami studentów.

3. Wyniki badań własnych

Badaniu poddano 444 pisemne wypowiedzi studentów kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Łódzkiego na temat samooceny własnych kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania ludźmi. Analizowano prace studiujących stacjonarnie (296 prac; tj. 66,7%), jak i zaocznie (148 prac; 33,3%). Autorkami niemal $\frac{3}{4}$ wypowiedzi były kobiety (322 charakterystyki; 72,5%). Większość z badanych to osoby młode w wieku 22-23 lata (320 prac; 72%). Wśród analizowanych tekstów były także prace nieco starszych studentów: 102 prace (23,0%) autorstwa osób w wieku od 24 do 30 lat, 14 wypowiedzi (3,2%) osób w wieku 31-40 lat, 8 opracowań (1,8%) tych, którzy przekroczyli już 40-ty rok życia.

Otrzymane prace nie pozwalają na dokładne określenie faktycznego poziomu kompetencji menedżerskich studentów Zarządzania. W oparciu o analizę treści wskazać jednak można te umiejętności i cechy, które zdaniem studentów są niezbędne do pełnienia funkcji kierowniczych. Klasyfikując wypowiedzi pojawiające się w studenckich opracowaniach jako pierwsze (tabela 1), zauważyć można, że zdaniem respondentów praca kierownika wymaga legitymowania się umiejętnościami o charakterze społecznym.

Tabela 1. Kompetencje menedżerskie uznawane przez studentów Zarządzania UŁ za najważniejsze

Kompetencja	Liczba wypowiedzi	%
Komunikatywność	101	22,7
Budowanie zespołów, umiejętność pracy w zespole	49	11,0
Otwartość na ludzi, nawiązywanie kontaktów	45	10,1
Pozytywny stosunek do różnorodności, akceptowanie różnic kulturowych, globalne myślenie	26	5,9
Etyka i uczciwość, działanie zgodne z wartościami	26	5,9
Przewidywanie przyszłych możliwości	19	4,3
Zarządzanie czasem	18	4,1
Poczucie własnej wartości, pewność siebie	18	4,1
Entuzjazm dla nowych technologii	13	2,9
Asertywność	12	2,7
Sprzysiężanie zmianom	12	2,7

Źródło: opracowanie własne.

Umiejętności międzyludzkie, obejmujące zdolność do kooperacji, porozumiewania się, rozumienia ludzi i motywowania, należą do kanonu podstawowych kompetencji menedżerskich. Te właśnie kompetencje (komunikatywność, budowanie i praca w zespole, otwartość na innych ludzi, akceptowanie różnic kulturowych i etyczne postępowanie) w ponad połowie analizowanych tekstów (52%) wymieniane były w pierwszej kolejności. Z prac studentów wynika, że duża ich część ocenia swoje umiejętności interpersonalne dobrze lub bardzo dobrze. Piszą, że potrafią współdziałać i praca w zespole sprawia mi przyjemność.

Studenci najczęściej wypowiadają się na temat swojej komunikatywności: „Zdolności komunikacyjne pozwalają mi znaleźć wspólny język z innymi”, „Dzięki umiejętności słuchania i rozumienia ludzi, nawiązywanie z nimi trwałej i bliskiej relacji nie jest dla mnie problemem”, „Potrafię uważnie słuchać oraz umiejętnie zdawać pytania. Zazwyczaj właściwie odbieram przekazy od innych osób”. Podkreślają, że są empatyczni, co ułatwia im nie tylko prowadzenie dialogu, ale i rozumienie innych: „Jestem wrażliwa na potrzeby innych i potrafię spojrzeć z perspektywy drugiego człowieka”; „Jestem empatyczna – posiadam zdolność dostrzegania problemów innych i wczuwania się w nie”; „Umiem postawić się w sytuacji drugiego człowieka, staram się zawsze zrozumieć sposób myślenia innych i ich pogląd na sytuację. Dostrzegam emocje w ludzkich gestach i postawach”.

Otwartość, czyli łatwość nawiązywania kontaktów i chęć poznawania nowych ludzi, uznawana jest za istotną składową kompetencji społecznych. Osoby otwarte na otoczenie zwykle nie uprzedzają się do innych i starają się

nikogo nie określać na podstawie pierwszego wrażenia. Dobrze czują się w towarzystwie i chętnie spotykają się z innymi [5]. Studenci tak opisują własny stosunek do ludzi: „Jestem osobą otwartą na ludzi, towarzyską. Lubię rozmawiać i nie mam problemów z jasnym wyrażaniem własnych opinii”; „Jestem osobą otwartą i kontaktową. Szybko potrafię odnaleźć się w nowo poznanym otoczeniu. Lubię spędzać czas z ludźmi. Myślę, że jest to czas spędzony dużo bardziej efektywnie niż indywidualnie”. Szereg innych opisów wskazuje z kolei na chęć uczestniczenia w zmianach i sprzyjanie im: „Uważam, że jestem osobą otwartą na zmiany zachodzące w organizacji oraz biorącą aktywny udział w procesach wdrażania zmian. W firmie, w której pracuję wychodzę z inicjatywą w zakresie konieczności dokonania zmian”; „Jako osoba elastyczna potrafię wiązać swoje decyzje z możliwościami pojawiającymi się w otoczeniu”; „Łatwo adaptuję się do nowych warunków”; „Świat idzie do przodu, rynki cały czas się zmieniają (...) Szybka reakcja na zmiany i patrzenie o krok do przodu to klucz do sukcesu”.

Ważne jest także, że autorzy prac wypowiadają się na temat własnej biegłości w zakresie posługiwania się językami obcymi. Oczywiście część z nich przyznaje, że trudno im jest uczyć się języków. Większość podkreśla jednak, że w zadowalający sposób opanowała posługiwanie się innymi językami niż ojczysty. Potwierdzają to następujące wypowiedzi: „Znam język angielski, niemiecki oraz portugalski”; „Mogę powiedzieć, iż biegle znam angielski, jednak francuski i niemiecki jest przeze mnie przyswojony w stopniu podstawowym. Nad tym należy popracować”; „Szybko uczę się języków obcych. Na dobrym poziomie znam język angielski i niemiecki. Język rosyjski mam opanowany na poziomie podstawowym”; „Biegle mówię po angielsku i niemiecku. Znam też trochę hiszpański”. Słowa młodych ludzi, z których wynika, iż opanowali przynajmniej kilka języków obcych są o tyle istotne, że, jak pokazują wyniki analiz Europejskiego Forum Biznesu ds. Wielojęzyczności, w wielu częściach Europy angielski jest już uważany za umiejętność podstawową. Dlatego tak duże znaczenie ma opanowanie przez każdego obywatela Europy przynajmniej dwu języków obcych [6, s. 9-12].

Spośród kompetencji technicznych w zakresie zarządzania najczęściej wymieniane jest zarządzanie czasem (w 18 pracach na pierwszym miejscu; 4,1%) oraz umiejętności analityczne (6 tekstów; tj. 1,4%). Studenci piszą: „Jestem osobą zorganizowaną, umiejęcią planować zadania. Zarządzanie czasem pracy nie sprawia mi problemu, ponieważ umiem ustalać priorytety oraz planować i realizować zadania w wyznaczonym terminie”; „Niezbędną cechą do pełnienia funkcji menedżera w przyszłości jest zarządzanie czasem i ustalanie podziału pomiędzy obowiązkami a relaksem”.

W kontekście pracy kierowniczej otwartość oznacza też adaptowanie nowych środków, metod i form pracy (w tym pracy zespołowej), chęć do samodzielnego działania w oparciu o nowe technologie oraz wspieranie w tym

zakresie podwładnych [9, s. 14-25]. Jeśli chodzi o ten aspekt działalności menedżera, to łódzcy studenci odpowiadają temu wyzwaniu współczesności. W swoich pracach pisemnych zaznaczają, że „żyjemy w erze informacyjnej”, „w której technika jest nieodłącznym elementem biznesu”, a „umiejętność w zakresie posługiwania się nowoczesną technologią ważną kompetencją dzisiejszego menedżera”. Odnosząc się jednego z wyzwań stawianych menedżerom XXI wieku przez Andersen Consulting – entuzjazmu dla nowych technologii, wskazać warto na słowa studiujących związane z ich stosunkiem do nowoczesnych rozwiązań: „Choć nie jestem ekspertem w tej dziedzinie, to posiadam wiedzę z zakresu technologii informatycznych”; „Jestem zwolennikiem wykorzystywania najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych i informatycznych w działalności biznesowej, gdyż pozwala to w znaczącym stopniu zwiększyć wydajność i komfort pracy oraz podnieść konkurencyjność firmy”; „Myślę, że znakomita większość młodych ludzi posiada tę niezwykle ważną cechę. Również i ja jestem osobą nastawioną na nowe technologie, lubię korzystać z nowych urządzeń i odkrywać ich możliwości”.

Studenci Zarządzania to przedstawiciele pokolenia Y, którego jedną z cech jest maksymalna tolerancja w stosunku do różnic indywidualnych i odmienności [4, s. 23]. Dlatego też w swoich opracowaniach akcentują pozytywny stosunek do różnorodności, zarówno tej w kontekście pierwotnym (płeć, wiek, rasa), wtórnym (stan cywilny, wyznanie, język), jak i organizacyjnym (miejsce w strukturze organizacyjnej, forma zatrudnienia, przynależność do związków zawodowych). Następująco charakteryzują swoje poglądy na różnice między ludźmi: „Akceptuję różnice, ponieważ każdy człowiek jest dla mnie równy bez względu na płeć czy religię”; „Nie mam problemów z porozumiewaniem się zarówno z osobami młodszyimi, jak i starszymi”; „Nie stanowi dla mnie żadnego problemu odmienna kultura czy religia współpracownika”.

Odnosząc się do wskazanych w pierwszym punkcie opracowania cech i umiejętności charakterystycznych dla menedżerów międzynarodowych, warto zauważyć, że część studentów kierunku Zarządzanie w Uniwersytecie Łódzkim ma doświadczenia w pracy w środowisku wielokulturowym. Analizując ich wypowiedzi na ten temat, zauważyć można, że „nadają się” do pracy w przedsiębiorstwach transnarodowych. Nie tylko bowiem wskazują na „typowe” kompetencje społeczne, takie jak umiejętność komunikowania się, czy pracy w grupie. Charakteryzując siebie, podkreślają również swój pozytywny stosunek do zmian (w 12 pracach na pierwszym miejscu; 2,7%), zaangażowanie w poszukiwanie rozwiązań (8 prac; 1,8%), kreatywność oraz elastyczność (5 wypowiedzi; czyli 1,1%).

Powyżej opisane cechy i umiejętności młodych ludzi korespondują z wymogiem globalnego myślenia oznaczającego rozumienie wpływu wywieranego przez globalizację na ogólnoswiatową gospodarkę, rozwijanie elastycznych planów oraz podejmowanie efektywnych decyzji uwzględniających

światowe trendy. Również i do tej kompetencji współczesnego menedżera nawiązywali w swoich pracach studenci. Pisali, że zdają sobie sprawę, iż globalizacja odgrywa ważną rolę we współczesnym świecie, rozumieją istotę globalizacji i związane z nią światowe trendy społeczne i ekonomiczne.

Młodzi ludzie dość często podkreślali również, że ważne jest postępowanie zgodne z wartościami i uczciwość. Dla przyszłych podwładnych obecnych studentów z pewnością za budujące uznać należy słowa o etycznym zachowaniu we wszystkich sytuacjach: „Działam zgodnie z zasadami moralnymi oraz etycznymi, które zostały wpojone mi przez rodziców. Niekiedy nawet pouczam innych, których działania nie są zgodne z ogólnie przyjętymi zasadami życia społecznego”; „Staram się zachowywać uczciwie i etycznie we wszystkich sytuacjach. Nie kieruję się jedynie zaspokajaniem moich własnych potrzeb”; „Za najważniejszą cechę dobrego kierownika uznaję solidność i uczciwość, a za takiego człowieka się uważam. Potrafię się przyłożyć do powierzonej mi pracy (...). Zawsze staram się być uczciwy w stosunku do ludzi i tego samego oczekuję od nich.”

Ważną kompetencją dla studentów jest również asertywność (wskazywana na pierwszym miejscu w 12 pracach; 2,7%) oraz silne poczucie własnej wartości i pewność siebie (18 wypowiedzi, czyli 4,1%). W kilku pracach na pierwszym miejscu znalazły się też cechy charakteru takie jak: odporność na stres, pracowitość, bycie odpowiedzialnym, konsekwentnym, opanowanym i optymistycznie nastawionym do świata.

4. Wnioski i podsumowanie

Formułując wnioski, podkreślić należy, że badania miały charakter jakościowy. Autorki są świadome ograniczeń wybranej metody badawczej, ale uznają, że otrzymany materiał może posłużyć do przedstawienia wyobrażeń przyszłych menedżerów o istocie pracy kierowniczej i posiadanych przez nich kompetencjach. Podsumowując wypowiedzi studentów kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Łódzkiego, wnioskować można, że najważniejszymi dla nich kompetencjami kierowniczymi są te związane z budowaniem poprawnych relacji z innymi ludźmi, zarówno podwładnymi, jak i współpracownikami, klientami, czy przełożonymi. Na tym etapie edukacji i kariery zawodowej mniejsze znaczenie nadają umiejętnościom technicznym i koncepcyjnym. Można powiedzieć, że zaprezentowany przez nich obraz kompetencji menedżerskich odnosi się raczej do tradycyjnego spojrzenia na role i zadania tej grupy zawodowej.

Uogólniając wypowiedzi studentów, zauważyć można, iż uważają oni, że legitymują się cechami i umiejętnościami niezbędnymi w pracy współczesnego menedżera. Prócz komunikatywności, za jedną z swoich najmocniejszych stron

uznają empatię, która odgrywa ważną rolę w procesie rozwiązywania konfliktów. Niektórzy młodzi ludzie dostrzegają też u siebie predyspozycje do działalności w organizacjach międzynarodowych i globalnych. Na podstawie ich słów o kompetencjach interpersonalnych, które posiadają, znajomości języków obcych, otwartości, pozytywnym stosunku do zmian oraz elastyczności wnioskować można, że przynajmniej część z nich będzie „cennym nabytkiem” przedsiębiorstw ponadnarodowych.

Opierając się na zebranych opisach, warto zaznaczyć, że studiujący w Uniwersytecie Łódzkim są przekonani, iż polityka różnorodności realizowana we współczesnych firmach może w istotny sposób poprawiać skuteczność komunikacji i wpływać pozytywnie na budowanie elastycznych, bardziej otwartych postaw oraz zachęcać do dzielenia się wiedzą. Potwierdza to jedna z autorek, która pisze, że „jako menedżer będzie doceniać różnorodność i będzie przeciwna wszelkiego rodzaju dyskryminacji, gdyż różnice należy pielęgnować, a nie tłamsić”.

Odnosząc się do klasyfikacji kompetencji menedżerskich sporządzonej przez Andersen Consulting Institute for Strategic Change, powiedzieć należy, że w autodiagnozach znaleziono wszystkie z nich. Uczący się pisali również o tych, które wskazane zostały przez konsultantów za najważniejsze, czyli o kreowaniu wspólnej wizji oraz działaniu zgodnym z wartościami.

Wyniki samooceny studentów są więc raczej optymistyczne. Pamiętać jednak trzeba, że wszelkie kompetencje menedżerskie winny być stale doskonalone. Szczególna odpowiedzialność spoczywa w tym procesie na instytucjach edukacyjnych, także tych, które kształcą na kierunkach ekonomicznych na poziomie akademickim. Ewolucja w podejściu do działalności uczelni wyższych, która nastąpiła na przestrzeni ostatnich lat, i która wyraża się między innymi w Krajowych Ramach Kwalifikacyjnych, z pewnością przyniesie wiele pozytywnych zmian z punktu widzenia kształtowania umiejętności kierowniczych. Przykładem może tu być Wydział Zarządzania UŁ, na którym zatrudnione są autorki niniejszego artykułu. Studenci, których prace analizowano, już w bieżącym roku akademickim kształceni są zgodnie z nowo opracowanymi programami, według których absolwent drugiego stopnia kierunku Zarządzanie będzie legitymował się szeregiem kompetencji społecznych, a do najważniejszych z nich zaliczyć należy: rozumienie potrzeby uczenia się przez całe życie; samodzielne i krytyczne uzupełnianie wiedzy i umiejętności; pracę zespołową; określanie priorytetów służących realizacji wyznaczonego przez siebie lub innych zadania; przewidywanie wielokierunkowych skutków społecznych swojej działalności; przedsiębiorczość; aktywną postawę wobec nawiązywania trwałych relacji z otoczeniem, ze szczególnym uwzględnieniem dbałości o wizerunek reprezentowanej organizacji.

Literatura

- [1] **Andersen Consulting Institute for Strategic Change:** The Evolving Role of Executive Leadership, "Neumann Management Review" 1999, nr 11, [za:] **Bartosik S.:** Przewodzenie i kierowanie, <http://kadry.nf.pl/Artykul/8707/Wyzwania-w-dziedzinie-zarzadzania-stojace-przed-liderami-XXI-wieku/HR-lider-przywodztwo-zarzadzanie/#artTresc>, 2013.01.11, s. 17.
- [2] **Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K.:** Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi: [w:] **Juchnowicz M. (red.):** Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 118-134.
- [3] **Chępa S.:** Antykwalfikacje kierownicze, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 25-27.
- [4] **Gobé M., Zyman S.:** Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People, Allworth Communications Inc. 2001, s. 23.
- [5] <http://fidbek.pl/kompetencje/otwartosc.html>, 2012.01.13.
- [6] Języki są ważne dla przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki dzięki znajomości języków. Zalecenia Forum Biznesu ds. Wielojęzyczności ustanowionego przez Komisję, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2007, s. 9-12.
- [7] **Koźmiński A.K.:** Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999, s. 222-223.
- [8] **Mazurek-Kucharska B.:** Kompetencje społeczne we współczesnej psychologii i teorii zarządzania. Przegląd wybranych podejść i problemów, [w:] **Konarski S. (red.):** Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006, s. 81.
- [9] **Pietrasiński Z.:** Twórcze kierownictwo, PWN, Warszawa 1975, [za:] Wojtczuk-Turek A.: Badania nad kompetencjami menedżerów. Przegląd problemów i kierunków, [w:] **Konarski S. (red.):** Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006, s. 14-25.
- [10] **Rakowska A.:** Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 72-73.
- [11] **Senge P.:** Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 292.
- [12] **Silverman D.:** Interpretacja danych jakościowych, PWN, Warszawa 2007, s. 148-149.
- [13] **Striker M.:** Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych, [w:] **Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.):** Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30-38.
- [14] **Szreder M.:** Metody i techniki sondażowych badań opinii, PWE, Warszawa 2004, s. 145-147.

POTENTIAL MANAGERS` COMPETENCE – AUTODIAGNOSIS MADE BY STUDENTS OF UNIVERSITY OF LODZ

Summary

The purpose of this article is to join the discussion of managerial competence. The paper presents the results of research conducted using content analysis, which aim was to determine how students of Management, University of Lodz perceive the nature of managerial work, and how they assess their own abilities, skills and knowledge to perform managerial functions in the future. The analysis included 444 students` written statement. The results of research preceded by a brief overview of views on the roles and management skills.