

**Załącznik nr 8 do Regulaminu rekrutacji i uczestnictwa w projekcie
„Akademia Kompetencji Menadżera – makroregion 3: woj. małopolskie, świętokrzyskie i podkarpackie”
nr POWR.02.21.00-00-AM04/20**

Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich

Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich sporządzono w oparciu o krytyczną analizę literatury, raportów z badań i praktycznych modeli kompetencyjnych oraz analizę ekspercką zgromadzonego materiału. W niniejszym dokumencie w kolejności opisano wyniki analizy istniejących kompetencji (p. 1), przebieg i wnioski analizy eksperckiej (p. 2) oraz uzasadnienie wyboru określonych kompetencji pogrupowanych zgodnie z przyjętymi kryteriami: spójnością, rozłącznością i mierzalnością behawioralną.

1. Analiza istniejących kompetencji menadżerskich na rynku

Analizę istniejących na rynku kompetencji menadżerskich wypada rozpocząć od zdefiniowania pojęcia kompetencji, co okazuje się zadaniem niełatwym, a jest tak między innymi dlatego, że w literaturze przedmiotu funkcjonuje obecnie wiele różnych definicji oraz typologii kompetencji, w tym kompetencji menadżerskich. Najprościej kompetencje można zdefiniować jako *oczekiwania względem zachowań, umiejętności i innych cech pracowników sprzyjających osiągnięciu sukcesu w pracy*¹. Definicja ta konsumuje najważniejsze elementy koncepcji prekursorów problematyki kompetencji – D. McClelland’a, R. Boyatzis’a, L. Spencer’a i R. Spencer. Największe znaczenie mają w niej zachowania pozwalające na efektywne wykonywanie obowiązków, a nie potencjał intelektualny czy też potwierdzone formalnie kwalifikacje.

W drugim - konkurencyjnym wobec koncepcji behawioralnej podejściu do badania kompetencji – akcentuje się pomiar wykonywanych zadań za pomocą analizy rezultatów wykonanej pracy – miarą owych rezultatów jest *relacja wielkości uzyskanych efektów do poniesionego nakładu, czyli wysiłku związanego z podjętym działaniem*². Zgodnie z przyjętymi w tej koncepcji założeniami najbardziej kompetentne są osoby, które osiągają swoje cele bez

¹ Jurek P. (2012), *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego”, Nr 54, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, s. 11.

² Tamże, s. 12.



angażowania w ich realizację znacznego wysiłku. W modelu tym poza cechami oraz zachowaniami ludzi bierze się również pod uwagę czynniki od nich niezależne, takie jak dostęp do rozmaitych zasobów, w tym informacji, funkcjonujący w organizacji system pracy czy też zachęta do pracy. Twórcą tego podejścia jest T. F. Gilbert. Współcześnie znajduje ono zastosowanie w modelu HPT (ang. *Human Performance Technology*), który w Polsce funkcjonuje raczej pod nazwą HPI (ang. *Human Performance Improvement*)³.

W dyskursie publicznym przyjęto się przede wszystkim podejście do kompetencji zakorzenione w pierwszym z wymienionych nurtów, zgodnie z którym: *kompetencje (l.p. competency) to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania firmy w osiągnięciu jej celów*⁴. Definicja ta jest oparta na popularnych koncepcjach kompetencji, w tym na koncepcji J. Wintertona, który w swojej typologii opartej na dwóch wymiarach kompetencji: „zawodowych” i „osobistych” oraz „konceptyjnych” i „operacyjnych” wyraźnie wyróżnia⁵:

1. *kompetencje poznawcze – wiedzę*, czyli kompetencje „konceptyjne” i „zawodowe”;
2. *kompetencje funkcjonalne – umiejętności*, czyli kompetencje „operacyjne” i „zawodowe”;
3. *meta – kompetencje – gotowość do nauki*, czyli kompetencje „konceptyjne” i „osobiste”;
4. *kompetencje społeczne – postawy*, czyli kompetencje „operacyjne” i „osobiste”⁶.

Spośród wielu cennych na rynku kompetencji, szczególne znaczenie mają kompetencje menadżerskie, którym w literaturze przedmiotu poświęcono wiele uwagi. Wynikają z tego zasadnicze trudności z określeniem wyczerpującej listy aktualnych kompetencji

³ Tamże.

⁴ Kupczyk T., Stor M. (2017), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.

⁵ Winterton J. (2009), *Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?*, *Journal of European Industrial Training*, 33, Issue 8/9, s. 681–70.

⁶ Kupczyk T., Stor M. (2017), *op.cit.*

menadżerskich. Lista ta z biegiem czasu poszerza się o nowe obszary wiedzy, umiejętności oraz postaw konieczne do nadążania za wciąż zmieniającym się światem współczesnych organizacji. Trzeba wyraźnie podkreślić, że kompetencje menadżerskie są nierozzerwalnie związane z rolami czy też funkcjami menadżerów, co oznacza, że zmieniają się w czasie, a zmiany te polegają przede wszystkim na dołączaniu do listy wymaganych kompetencji nowych pozycji będących odpowiedzią na wyzwania teraźniejszości oraz przyszłości.

W literaturze przedmiotu kompetencje menadżerskie są ściśle związane z aktualnymi modelami funkcji personalnej czy też po prostu z trendami dominującymi w zarządzaniu. Od menadżera w modelu tradycyjnym, tj. w czasach rodzącego się kapitalizmu, wymagano wiedzy, umiejętności oraz postaw pod wieloma względami odmiennych od tego, czego oczekuje się współcześnie czy też będzie się oczekiwało w przyszłości.

W modelu tradycyjnym to przełożony pełnił najważniejszą rolę, znajdował się w centrum, podczas gdy pracownicy byli traktowani w dużej mierze instrumentalnie, ponieważ ich rola polegała na wykonywaniu narzucanych „odgórnie” decyzji. Podstawowe umiejętności menadżera sprowadzały się do organizowania pracy, egzekwowania jej wykonania oraz pozyskiwania potrzebnych informacji, pozwalających na podejmowanie właściwych decyzji, ważną rolę pełniło również redukcowanie niepewności pracowników. W modelu tym dominował autokratyczny styl kierowania charakteryzujący się dużym dystansem dzielącym przełożonych i podwładnych. Człowiek był postrzegany zgodnie z koncepcją człowieka ekonomicznego, jako jednostka skoncentrowana na korzyściach finansowych, czemu podporządkowywano np. system motywowania pracowników.

Rola menadżera w modelu współczesnym jest pod wieloma względami inna od jego roli w modelu tradycyjnym. Współczesny menadżer koncentruje dużą część swojej uwagi na pracownikach, ponieważ do jego podstawowych zadań zalicza się budowanie relacji opartych na zaufaniu, w których pracownicy – zgodnie z zasadą *empowerment* – mogą angażować się w życie organizacyjne, w tym uczestniczyć w podejmowaniu rozmaitych decyzji. Rola menadżera polega zatem na dostrzeganiu oraz rozwijaniu potencjału pracowników, których traktuje się podmiotowo oraz partnersko. Wykonywanie wymienionych zadań staje się

możliwe, kiedy menadżer posiada określone umiejętności, z których duża część jest związana z zarządzaniem wiedzą. Do umiejętności tych można zaliczyć przede wszystkim zdolność do tworzenia warunków efektywnej pracy, dbanie o szeroko rozumiany rozwój własny oraz pracowników, pobudzanie pracowników do kreatywności oraz wypracowywania innowacyjnych rozwiązań. Ważne staje się również kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej, w której wspomniane postawy będą miały szansę zaistnieć oraz umiejętność zarządzania różnorodnym kulturowo personelem, niekiedy w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Bycie menadżerem jest postrzegane jako stan przejściowy, przy czym pełnienie tej roli współwystępuje harmonijnie z demokratycznym typem podejmowania organizacyjnych decyzji. Podsumowując, współcześnie coraz większe znaczenie zyskują kompetencje menadżera związane z wyzwaniami wynikającymi z pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku, z koncentracji na wiedzy oraz kreatywności, jak również z postępujących procesów cyfryzacji w miejscu pracy.

W modelu charakteryzującym menadżera przyszłości zarysowane współcześnie procesy zyskują na znaczeniu. Coraz większe znaczenie ma nie tylko angażowanie pracowników w dokonujące się w organizacji procesy, lecz również dbanie o ich ogólną satysfakcję oraz zadowolenie z pracy. Przewiduje się również, że coraz ważniejsze będą zespołowe formy pracy, co przekłada się oczywiście na szereg wymaganych od menadżerów kompetencji, w tym m.in. z zakresu budowania zespołów, rozwiązywania konfliktów, komunikacji czy grupowego podejmowania decyzji. Nie bez znaczenia w tym kontekście jest również umiejętność radzenia sobie z szeregiem wyzwań oraz problemów charakterystycznych dla pracy w zespole. Menadżer musi nie tylko moderować procesy zespołowe, powinien również posiadać umiejętność włączania w nie pozostałych pracowników i rozwijania w nich cech charakterystycznych dla „graczy zespołowych”. Przewiduje się również, że coraz większe znaczenie będzie miała umiejętność kierowania w zróżnicowanym kulturowo środowisku, w tym również zróżnicowanym personelem. Nadal bardzo duże znaczenie będzie miało rozwijanie kultury organizacyjnej sprzyjającej pozyskiwaniu wiedzy oraz dzieleniu się nią. Ważnym elementem kształtowania warunków



pracy jest również umożliwianie pracownikom zachowania równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym, co jest szczególnie istotne w zarządzaniu pokoleniami młodych ludzi, dla których ta równowaga ma dużą wartość. Wyraźnego podkreślenia wymaga to, że duża część procesów organizacyjnych w coraz większym zakresie będzie toczyła się w przestrzeni organizacji wirtualnych, co oczywiście wpływa na zakres wymaganych od menadżerów kompetencji. W coraz większym stopniu do kompetencji menadżera będzie należało również zarządzanie zmianą w organizacji⁷.

Wybrane koncepcje kompetencji kierowniczych

Wyzwania współczesności wpłynęły na wypracowanie rozmaitych koncepcji kompetencji kierowniczych. Zgodnie z koncepcją **R. E. Boyatzisa** określonym obszarom działalności menadżerów odpowiadają stosowne kompetencje⁸:

1. *Cele i zarządzanie zasobami (obszar): orientacja na wydajność, produktywność, wykorzystanie koncepcji w celach diagnostycznych, wywieranie wpływu na otoczenie (kompetencje);*
2. *Przywództwo (obszar): pewność siebie, umiejętność komunikacji werbalnej, logiczne myślenie, konceptualizacja (kompetencje);*
3. *Zarządzanie zasobami ludzkimi (obszar): wykorzystanie uprawnień z uwzględnieniem potrzeb innych, pozytywne nastawienie, zarządzanie procesami grupowymi, właściwa samoocena (kompetencje);*
4. *Kierowanie zespołem (obszar): rozwijanie umiejętności podwładnych, korzystanie z uprawnień jednostronnych, spontaniczność (kompetencje);*
5. *Zdolność do współpracy (obszar): samokontrola, obiektywność postrzegania, wytrwałość i zdolności dostosowawcze, umiejętność utrzymywania i zacieśniania kontaktów (kompetencje);*

⁷ Zob. m.in. Bednarska-Wnuk I. (2012), *Transformacja ról i umiejętności menedżera*, w: K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji: uwarunkowania w kierunku ewolucji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 116-140.

⁸ Boyatzis, R. E., (1982), *The competent manager. The model for effective performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York.



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

6. *Wiedza specjalistyczna (obszar): pamięć, wiedza specjalistyczna (kompetencje).*

Inną typologię kompetencji kierowniczych proponują **L. M. Spencer** oraz **S. M. Spencer**⁹:

1. *Osiągnięcia i działanie (obszar): wywieranie wpływu na innych, świadomość organizacyjna, tworzenie relacji (kompetencje);*
2. *Wywieranie wpływu (obszar): wywieranie wpływu na innych, świadomość organizacyjna, tworzenie relacji (kompetencje);*
3. *Zarządzanie (obszar): rozwijanie umiejętności innych ludzi, bycie liderem- asertywność i wykorzystywanie formalnej pozycji, praca w zespole i współpraca, kierowanie zespołami (kompetencje);*
4. *Osobista efektywność (obszar): samokontrola, pewność siebie, elastyczność, zaangażowanie w sprawy organizacji (kompetencje);*
5. *Pomoc i służenie ludziom (obszar): rozumienie drugiego człowieka, nastawienie na obsługę klienta (kompetencje);*
6. *Kompetencje poznawcze (obszar): myślenie analityczne, myślenie koncepcyjne, fachowość zawodowa i menadżerska (kompetencje).*

W koncepcji **Smółki** można wyróżnić kilka jakościowo różnych typów kompetencji, w tym:

1. *kompetencje twarde* (techniczne, oparte na formalnych kwalifikacjach);
2. *kompetencje językowe*;
3. *kompetencje poznawcze* (wyszukiwanie informacji, analiza, synteza, wyciąganie wniosków itp.);
4. *Kompetencje fizyczne* (zdrowie, sprawność fizyczna);
5. *Kompetencje społeczne* (m.in. relacje interpersonalne)¹⁰.

Interesującą typologię kompetencji menadżerskich proponują także autorzy pracy *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*¹¹ poświęconej problematyce funkcji menadżerskich oraz związanych z nimi kompetencji zakorzenionych w kształtujących

⁹ Spencer L. M., Spencer S. M. (1993). *Competencies at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, New York.

¹⁰ Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Wolters Kluwer Polska, Kraków.

¹¹ Quinn R., Fearman S., Thompson M., McGrath M., *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

się historycznie modelach zarządzania. Zgodnie z tezą autorów skuteczny menadżer powinien posiadać kompetencje z rozmaitych obszarów, w tym niekiedy na pozór kompetencje wykluczające się, z uwagi na ich zakorzenienie w kompletnie innych, opartych na odmiennych wartościach, modelach zarządzania – tak jak na przykład w przypadku *modelu racjonalnego celu* oraz *modelu stosunków międzyludzkich*. W pracy *Profesjonalne zarządzanie* autorzy analizują cztery modele zarządzania oraz wynikające z nich funkcje kierownicze:

1. *Model racjonalnego celu* (najważniejsze elementy modelu to: *racjonalność ekonomiczna, wynik finansowy, wydajność i zysk*) – kierownik jako **kierujący i realizator**;
2. *Model procesu wewnętrznego* (najważniejsze elementy to: *stabilizacja i ciągłość* wynikające z *hierarchiczności*) – kierownik jako **monitorujący i koordynator**;
3. *Model stosunków międzyludzkich* (najważniejsze elementy to *koncentracja na ludziach, ich zaangażowaniu, pracy zespołowej*) – kierownik jako **mentor i moderator**;
4. *Model otwartych systemów* (najważniejsze elementy to *zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków* przez *elastyczność* oraz *innowacyjność*) – kierownik jako **innowator i pośrednik**¹².

Quinn, Fearman, Thompson oraz McGrath zdecydowali się połączyć różne, niekiedy sprzeczne ze sobą modele zarządzania w myśl przekonania, że *kluczem jest odrzucenie założenia, że jest to decyzja typu „albo-albo”, odrzucenie myślenia o dokonywaniu wyboru między jednym a drugim... Coraz więcej musimy się dowiadywać o założeniach „i to, i to”, w których jednocześnie mogły być pożądanymi sprzeczne zachowania. W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku stało się już jasne, że żaden model z osobna nie jest wystarczającym kierunkowskazem dla kierownika i że w istocie wszystkie cztery modele należało traktować jako elementy większego modelu*¹³.

Tabela 1. Osiem funkcji kierowniczego przywództwa i związane z nimi kluczowe kompetencje

¹² Tamże.

¹³ Tamże, s. 28.



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Funkcje kierownicze	Kluczowe kompetencje
<i>Funkcja mentora</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Rozumienie siebie i innych2. Skuteczne komunikowanie się3. Doskonalenie pracowników
<i>Funkcja moderatora</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Budowanie zespołów2. Grupowe podejmowanie decyzji3. Zarządzanie konfliktem
<i>Funkcja monitorującego</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Zarządzanie informacją przez krytyczne myślenie2. Radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym3. Zarządzanie podstawowymi procesami
<i>Funkcja koordynatora</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Zarządzanie projektami2. Projektowanie pracy3. Zarządzanie interfunkcjonalne
<i>Funkcja kierującego</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Formułowanie i przekazywanie wizji2. Wyznaczanie celów3. Projektowanie i organizowanie
<i>Funkcja realizatora</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Efektywność osobista2. Dbanie o środowisko wydajnej pracy3. Zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem
<i>Funkcja pośrednika</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Budowanie i utrzymywanie fundamentu władzy2. Negocjowanie umów i zobowiązań3. Przedstawianie koncepcji: skuteczne



prezentacje werbalne

Funkcja innowatora

1. Akceptowanie zmiany
2. Twórcze myślenie
3. Zarządzanie zmianą

Źródło: Quinn R., Fearman S., Thompson M., McGrath M., *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 43.

Ważnym wątkiem w rozważaniach na temat kompetencji współczesnego menadżera jest również podejście *praktyczne* czy też *sytuacyjne*¹⁴, w którym akcentuje się nie tyle osobiste przymioty menadżera, ale jego umiejętność trafnej diagnozy sytuacji oraz analizy środowiska, w jakim funkcjonuje organizacja czy też realizowany jest projekt. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym do zadań menadżera należy wnikliwa analiza trojakiemu rodzaju uwarunkowań, tj.: *sił tkwiących w nim samym, sił tkwiących w podwładnych oraz sił tkwiących w sytuacji*¹⁵. Znaczenie kontekstu sytuacyjnego podkreśla się również w koncepcji tzw. *inteligencji praktycznej*, która polega w dużej mierze na umiejętności harmonijnego dostosowania się do istniejącego kontekstu, ale też na kształtowaniu swojego środowiska w taki sposób, jaki pozwala na najlepsze zaspokojenie indywidualnych potrzeb¹⁶.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Łukasza Haromszki w latach 2009-2014 w grupie 500 osób (w formie warsztatów, symulacji, odgrywania ról) za najcenniejsze cechy przywódców organizacyjnych uznano: *charyzmę, łatwość oddziaływania na innych dzięki posiadanym cechom psychologicznym, ponoszenie odpowiedzialności za działania swoje i zespołu/organizacji, łatwość komunikowania się z ludźmi dzięki zdolnościom oratorskim oraz umiejętność odnalezienia się w sytuacji*¹⁷.

¹⁴ Sytuacyjnego podejście do przywództwa w literaturze przedmiotu kojarzone jest z koncepcją R. Tannenbauma i W. Schmidta, teorią NLW, teorią ścieżki do celu oraz modelem Vrooma-Yettona-Jago [Zob. m.in. Griffin R. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 502-514.

¹⁵ Haromszki Ł. (2014), *Expectations towards Global Organisational Leaders*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 9 (933), s. 109-122.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże.



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Z badań pt. „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”¹⁸, prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż:

- Do **kluczowych z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa kompetencji kadry zarządzającej** zaliczono:

1. Dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (kompetencje biznesowe),
2. Znajomość branży (kompetencje biznesowe),
3. Umiejętność współpracy z przełożonymi (kompetencje firmowe),
4. Umiejętność współpracy z współpracownikami (kompetencje firmowe),
5. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste),
6. Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe),
7. Precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów (kompetencje społeczne),
8. Umiejętność wyznaczania celów (umiejętność menadżerskie).

- Do kompetencji kadry zarządzającej, które są szczególnie **powiązane z osiągnięciem dominującej i silnej pozycji konkurencyjnej** przez badane przedsiębiorstwa na rynku można zaliczyć:

1. Umiejętność wyznaczania celów (kompetencje menadżerskie),
2. Identyfikację z firmą (kompetencje firmowe),
3. Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe),
4. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste),
5. Odwagę kierowniczą (kompetencje menadżerskie),
6. Dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (kompetencje biznesowe).

- Do kompetencji kadry zarządzającej, które są szczególnie **powiązane z wysokim poziomem innowacyjności** badanych przedsiębiorstw, zaliczone zostały następujące:

1. Umiejętność diagnozowania potrzeb klienta (kompetencje biznesowe),
2. Umiejętność wyznaczania celów (kompetencje menadżerskie),

¹⁸ Badanie było prowadzone na próbie reprezentatywnej 600 pracowników kadry zarządzającej i 1200 pracowników szeregowych zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach, wzbogacone o 30 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry kierowniczej. Badanie na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wykonało konsorcjum PSDB Sp. z o.o. i Quality Watch Sp. z o.o.

3. Kulturę osobistą (kompetencje społeczne),
 4. Identyfikację z firmą (kompetencje firmowe),
 5. Umiejętności przywódcze (kompetencje menadżerskie).
- Do **najważniejszych kompetencji kadry zarządzającej w przyszłej działalności przedsiębiorstw** zaliczyć należy:
 1. Dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (kompetencje biznesowe),
 2. Znajomość branży (kompetencje biznesowe),
 3. Umiejętność współpracy z przełożonymi (kompetencje firmowe),
 4. Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe),
 5. Umiejętność wyznaczania celów (kompetencje menadżerskie),
 6. Dużą wiedzę wynikającą z wykształcenia (kompetencje biznesowe),
 7. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste).

Podsumowanie

Z analizy przeglądu literatury na temat kompetencji menadżerskich, analizowanych modeli i wyników badań oczekiwanych kompetencji wynika, że kompetencje te są najczęściej zakorzenione w konkretnych modelach zarządzania popularnych w określonym czasie oraz dostosowanych do aktualnej wiedzy czy też sytuacji na rynku. Być może właśnie dlatego bardzo trudno przygotować kompletną i wyczerpującą listę kompetencji menadżerów funkcjonujących na rynku. Wydaje się, że interesujący kierunek badań w tym zakresie wyznaczają Quinn, Fearman, Thompson oraz McGrath konstruując swoją koncepcję w oparciu o obowiązujące modele zarządzania. Co więcej, autorzy ci są świadomi wielu sprzeczności, jakie są obecne w kształtującym się od wielu lat, w wielu rozmaitych kontekstach, zestawie kompetencji menadżerskich. Podkreślenia wymaga również to, że kompetencje te są bardzo ściśle związane z kulturą organizacji, w której funkcjonuje menadżer i niekiedy mają one niewiele wspólnego z kompetencjami opisywanymi w literaturze przedmiotu.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, można jednak pokusić się o wskazanie popularnych obecnie trendów w obszarze kompetencji menadżerskich. Trendy te obejmują m.in. takie obszary jak:

Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

1. Zarządzanie projektami – które wiąże się nierozłącznie m.in. z kompetencjami z zakresu znajomości rozmaitych metodyk zarządzania projektami, programami oraz portfelami projektów, zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, ale też budowania zespołu, motywowania oraz budowania zaangażowania pracowników, komunikacji czy też rozwiązywania konfliktów¹⁹;
2. Zarządzanie kapitałem ludzkim/wiedzą/talentami – obszar ten obejmuje liczne kompetencje menadżera, którego rola ma polegać m.in. na stwarzaniu warunków do efektywnej pracy, gromadzeniu wiedzy, dbałości o rekrutowanie odpowiednich pracowników, kształtowaniu kultury organizacyjnej, w której zdobywanie wiedzy, ciągły rozwój oraz dzielenie się wiedzą będą zjawiskiem naturalnym, ważne staje się również zarządzanie talentami; osobne zagadnienie to stwarzanie warunków do wypracowywania innowacyjnych rozwiązań²⁰;
3. Zarządzanie międzygeneracyjne oraz zarządzanie różnorodnością – skoncentrowane na świadomości funkcjonowania różnych systemów wartości w różnych pokoleniach pracowników – współcześnie szczególnie dużo uwagi poświęca się zarządzaniu pokoleniami Y oraz Z; duże znaczenie mają również różnice kulturowe²¹;

¹⁹ Zob. m.in.: Wysocki R. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami: tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Gliwice: Helion; Trocki M. (red. nauk.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Wachowiak P, Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Warszawa: Difin; Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, Gdańsk: GWP; Listwan T., Sułkowski Ł. (red. nauk.) (2013), *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 11, cz. II.

²⁰ Zob. m.in.: Springer A., *Building Strategy of Talent Retention on basis of Achievement Goal Theory of Motivation – Theoretical Assumption*, „Business Trends”, 2/2013, s.12-18; Springer A., *Zarządzanie talentami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 5/2014 s.1212-1219; Springer A. (2014), *Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, s.399-308; Łukasiewicz G., Sienkiewicz Ł., *Jakościowy kontekst kapitału ludzkiego w organizacjach wielokulturowych - analiza holistyczna z wykorzystaniem narzędzia NKL*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 17, nr 3/2016, cz. 2, *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Warszawa, str. 175-192; Hill L., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., *Collective Genius*, Harvard Business Review, Jun 2014, Vol.92(6), pp.94-102; Świątek W., *Rola lidera w innowacyjnej organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1/2016, IPISS.

²¹ Zob. m.in.: Lipka A., Winnicka- Wejs A., Acedański J., *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1/2015, IPISS; Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y*



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

4. Zarządzanie zmianą – czyli wiedza, umiejętności oraz postawy menadżerów z zakresu radzenia sobie w zmieniającej się rzeczywistości oraz przygotowywania organizacji oraz pracowników do dokonujących się zmian, w tym radzenie sobie z oporem wobec zmiany; ważnym elementem dokonujących się zmian są procesy cyfryzacji, które generują szereg wyzwań dla menadżerów zarządzających organizacjami wirtualnymi oraz organizacjami, w których coraz większą rolę odgrywają nowe rozwiązania będące konsekwencją cyfryzacji²²;
5. Zarządzanie emocjami – jest to stosunkowo nowy obszar kompetencji menadżera, w zakres którego wchodzi m.in. dbanie o zadowolenie i satysfakcję pracowników, jak również o koncentrowanie się na ich emocjach, coraz większe znaczenie zyskuje również zasada ‘work-life balance’²³;
6. Zarządzanie humanistyczne – w wielu krajach na świecie, w tym również w Polsce popularność zyskuje również nurt zarządzania humanistycznego, w którym największe znaczenie ma dobro pracowników oraz koncentracja na humanistycznych wartościach, a nie zysk jak zwykle się przyjmować w ekonomicznym nurcie zarządzania²⁴.

wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1/2015, IPISS; Gajda J., Seroka-Stolka R., Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5/2014; Kołodziejczyk-Olczak I., *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5/2014; Lubrańska A., *Wartości cenione w pracy zawodowej – różnice międzypokoleniowe*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3-4/2016; Wiśniewska S., *Zarządzanie różnorodnością kulturową – aspekt teoretyczno-praktyczny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3-4/2016; Jawor-Joniewicz A., *Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3-4/2016.

²² Zob. m.in. Małyk-Musiał E. (2014), *Organizacja w zmianach – perspektywa konsultanta*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej; Spector B. (2015), *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN; „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 2/2013, IPISS – cały numer.

²³ Zob. m.in.: Frost P. (2003), *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press.

²⁴ Zob. m.in. Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, 2013, t. 11, nr 4 (44), s. 9–19; M. Kostera (red.) (2014), *O przedsiębiorczości: historie niezwykle: studia przypadków z zarządzania humanistycznego*, Warszawa: Difin; Kostera M. (red.) (2014), *O zarządzaniu: historie niezwykle: studia przypadków z zarządzania humanistycznego*, Warszawa: Difin; Nieremberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.) (2015), *Zarządzanie humanistyczne*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

W wyniku przeprowadzonej analizy opracowano listę kompetencji menadżerskich występujących w wyżej omówionych modelach. Listę tę przedstawiono poniżej w kolejności alfabetycznej. Do najczęściej wymienianych kompetencji zaliczyć można:

- Asertywność
- Autorytet
- Budowanie relacji ze współpracownikami
- Charyzma
- Chęć samorozwoju
- Dążenie do rezultatów
- Delegowanie uprawnień
- Delegowanie zadań
- Diagnozowanie potrzeb klienta
- Doświadczenie zawodowe
- Efektywność
- Elastyczność myślenia
- Empatia
- Energia
- Etyka i przestrzeganie wartości
- Generowanie nowych pomysłów
- Gotowość do uczenia się
- Identyfikacja z celami organizacji
- Identyfikacja z firmą
- Innowacyjność
- Komunikacja
- Koncentracja na jakości
- Kontrolowanie pracowników
- Kreatywność



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

- Krytyczna analiza pomysłów
- Kultura osobista
- Logiczne myślenie
- Motywowanie pracowników
- Myślenie strategiczne
- Nastawienie na wynik
- Negocjowanie
- Obiektywizm
- Odpowiedzialność
- Odwaga kierownicza
- Organizacja pracy innych
- Organizacja pracy własnej
- Organizowanie i planowanie
- Orientacja na cel
- Orientacja na działanie
- Pewność siebie
- Podejmowanie ryzyka
- Porządkowanie informacji
- Pozytywne nastawienie
- Profesjonalizm
- Przedsiębiorczość
- Przekazywanie informacji
- Przewidywanie sytuacji na rynku
- Przewidywanie zachowań innych
- Przyswajanie nowej wiedzy/informacji
- Przywództwo
- Radzenie sobie ze stresem



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

- Rozwiązywanie konfliktów
- Rozwiązywanie problemów
- Rozwój podległych pracowników
- Samokontrola
- Spostrzegawczość
- Sumienność
- Szerokie horyzonty
- Świadomość organizacyjna
- Tolerancja niejasności
- Tworzenie relacji
- Tworzenie wizji
- Umiejętności analityczne
- Umiejętności ICT
- Umiejętności interpersonalne
- Umiejętność nawiązywania kontaktów
- Umiejętność podejmowania decyzji
- Umiejętność pracy w zespole
- Umiejętność prezentacji
- Umiejętność rekrutacji pracowników
- Umiejętność wyszukiwania informacji
- Wiarygodność
- Wiedza z zakresu finansów firmy
- Wiedza z zakresu marketingu i reklamy
- Wiedza z zakresu rachunkowości
- Wiedza z zakresu zarządzania jakością
- Wpływanie na kulturę organizacji
- Wrażliwość społeczna



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

- Wyrwałość
- Wywieranie wpływu
- Wyznaczanie priorytetów
- Wzbudzanie zaufania
- Zaangażowanie
- Zarządzanie czasem
- Zarządzanie pod presją
- Zarządzanie procesami
- Zarządzanie zespołem
- Zarządzanie zmianami
- Zdolność do adaptacji
- Znajomość branży
- Znajomość języków obcych
- Znajomość prawa/obowiązujących przepisów
- Znajomość produktów / usług firmy
- Znajomość programów biurowych
- Znajomość technik sprzedaży

Mając świadomość, że powyżej zaprezentowana lista kompetencji jest jedynie kompilacją modeli występujących w literaturze i wyników badań prowadzonych na próbach celowych, po przeprowadzeniu krytycznej analizy literatury oraz raportów z badań i praktycznych modeli kompetencji menadżerskich przeprowadzono analizę ekspercką. Decyzję o konieczności przeprowadzenia analizy eksperckiej podjęto ze względu na niejednoznaczność przeanalizowanego materiału i trudność we wdrożeniu tak przygotowanej listy kompetencji do standaryzacji zachowań menadżerskich i ich weryfikacji w rzeczywistych warunkach w firmie. Przyjęto, że odzwierciedleniem istniejącej rzeczywistości a zarazem propozycją najbardziej optymalną, celową, praktyczną, całościową i perspektywiczną będzie model



przygotowany w trakcie analizy eksperckiej zgodnie z zapotrzebowaniem występującym w OPZ.

2. Analiza ekspercka – przebieg procesu, wnioski

Wybrano analizę ekspercką jako metodę wieloetapowego, zespołowego przeanalizowania materiału badawczego, która jest jednym z najlepszych a na pewno najszybszym sposobem wyboru optymalnego rozwiązania. Proces analizy metodą ekspercką przebiegał zgodnie z przyjętym harmonogramem prac. Rozpoczęto od indywidualnej identyfikacji, analizy i diagnozy modeli kompetencyjnych i poszczególnych kompetencji zgodnie z zasadami myślenia rozbieżnego, które ma doprowadzić do wygenerowania jak największej ilości propozycji, bez ich krytycznej oceny na tym etapie. Kolejnym etapem była dyskusja na temat materiału zgromadzonego indywidualnie przez ekspertów. W trakcie wymiany poglądów, prezentacji argumentów i kontrargumentów ustalono kierunek działania i wstępne projekty rozwiązań. Następnie zadaniem każdego eksperta było zaproponowanie możliwych wariantów rozwiązań dla grup kompetencji i poszczególnych kompetencji w grupie. Następnie przeprowadzono kolejną dyskusję na temat układu modelu, grup kompetencji i ilości oraz zakresu każdej kompetencji w grupie. W kolejnym etapie zostały przydzielone zadania dokonaniu opisu grup, kompetencji w grupie wraz z uzasadnieniem zgodnie z wykształceniem i doświadczeniem każdego eksperta. Po opracowaniu poszczególnych grup w modelu, całościową propozycję poddano po raz kolejny pod dyskusję. W przygotowanej roboczej wersji modelu kompetencji menadżerskich uwzględniono również ustalenia z warsztatu, w którym uczestniczyli przedstawiciele PARP i eksperci z firmy realizującej zlecenie. Kolejne etapy metody eksperckiej uruchamia się po uzyskaniu uwag i sugestii z PARP oraz po przeprowadzeniu warsztatów z przedstawicielami środowisk naukowych, przedsiębiorcami MŚP, przedstawicielami stowarzyszeń przedsiębiorców i pracowników firm doradczych w wybranych miastach w Polsce.

W odniesieniu do przeprowadzonej analizy eksperckiej sformułowano i opisano 6 grup kompetencji zawierających kompetencje wpisujące się w wymogi danej grupy i wypełniające założenia/kryteria takie jak:

- spójność kompetencji w grupie (i grup w modelu),
- rozłączność kompetencji (zarówno w grupie jak i w modelu) oraz
- mierzalność behawioralna kompetencji w warunkach organizacyjnych.

W zaprezentowanym materiale z analizy literatury, dostępnych zestawień i modeli kompetencyjnych uwidoczniono brak ważnych kompetencji menadżerskich takich jak Analiza strategiczna i Zarządzanie finansami. Wynika to z najnowszego podejścia do tworzenia kompetencji menadżerskich, w których największą uwagę zwraca się na relację menadżer-pracownik, uwypuklając tym samym wzrastającą rolę człowieka w organizacji. Należy jednak pamiętać, że menadżer jest osobą odpowiedzialną nie tylko za zarządzanie ludźmi, w węższym zakresie kierowanie nimi, jak występuje to w myśleniu potocznym, lecz perspektywiczne kształtowanie rzeczywistości organizacyjnej opierające się na zarządzaniu różnymi zasobami w organizacji.

W wyniku przeprowadzonej analizy eksperckiej powstał wstępny model kompetencji menadżera MŚP. Wstępną wersję opisu uniwersalnych kompetencji menadżera MSP poddano konsultacjom, zrealizowanym w formie warsztatów zorganizowanych we wszystkich makroregionach. Do konsultacji zostali zaproszeni przedsiębiorcy sektora MSP oraz przedstawiciele pracodawców, partnerzy społeczni, przedstawiciele nauki, przedstawiciele firm szkoleniowych i doradczych. Na bazie zebranych uwag przygotowano zestawienie rekomendacji zmian w opisie, które poddano krytycznej analizie, biorąc pod uwagę cel i zakres wykorzystania opisu. Na tej podstawie powstała ostateczna wersja opisu uniwersalnych kompetencji menadżerskich, zaprezentowana poniżej.

3. Model kompetencji menadżera MSP

W zaproponowanym modelu wyszczególniono grupy kompetencji (tabela poniżej) oraz uzasadniono potrzebę współistnienia każdej z grup i poszczególnych kompetencji w ramach

grupy z uwzględnieniem takich kryteriów jak spójność, rozłączność i mierzalność behawioralna każdej z nich.

W założeniach opis kompetencji menadżera MSP ma mieć charakter uniwersalny. Uniwersalizm rozumiany jest tutaj jako możliwość wykorzystania modelu w przedsiębiorstwach różnych wielkości (mikro, małych i średnich) oraz w różnych branżach i kontekstach. Opis ten nie jest więc specyficzny dla konkretnego przedsiębiorstwa, co oznacza, że nie wszystkie zawarte w nim kompetencje muszą być istotne dla danego pracodawcy. Tym samym opis nie ma charakteru standardu – tzn. nie wszystkie kompetencje w nim zawarte są w każdym przedsiębiorstwie potrzebne do efektywnego pełnienia roli menadżera.

Model kompetencji menadżera MŚP zaprezentowano w formie tabelarycznej (lewa kolumna prezentuje grupę kompetencji a prawa kolumna poszczególne kompetencje w grupie). Po każdej grupie umieszczono uzasadnienie wyboru każdej grupy i poszczególnych kompetencji w grupie.

Grupa kompetencji	Kompetencje
Orientacja strategiczna	Określanie celów i priorytetów, Analiza strategiczna, Kształtowanie wizerunku, Przedsiębiorczość, Innowacyjność.
Zarządzanie przedsiębiorstwem	Prowadzenie działalności gospodarczej (obszar prawny i administracyjny), Zarządzanie jakością, Zarządzanie finansami, Zarządzanie procesami, Zarządzanie zmianą,



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

	Zarządzanie wiedzą, Zarządzanie relacjami z klientami.
Skuteczność menadżerska	Rozwiązywanie konfliktów, Podejmowanie decyzji, Orientacja na cel, Radzenie sobie ze stresem, Rozwiązywanie problemów.
Przywódstwo	Inspirowanie i budowanie zaangażowania, Budowanie relacji ze współpracownikami, Kształtowanie kultury organizacyjnej, Tworzenie i upowszechnianie wizji, Wywieranie wpływu, Etyczność i moralność.
Zarządzanie zespołem	Pozyskiwanie pracowników, Ocena pracowników, Rozwój pracowników, Motywowanie pracowników, Delegowanie zadań i uprawnień.
Komunikacja i wykorzystanie informacji	Efektywna komunikacja, Negocjowanie, Prezentacja, Wyszukiwanie, analiza i wykorzystanie informacji,



	Wykorzystanie technologii IT w procesie komunikacji.
--	--

ORIENTACJA STRATEGICZNA

Skuteczność działań menadżera, szczególnie w odniesieniu do sektora MSP warunkowana jest stopniem realizacji założonych zamierzeń i celów strategicznych przedsiębiorstwa. Od menadżerów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wymaga się w tym zakresie zdecydowanie większych kompetencji niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, gdzie najważniejsze (strategiczne) decyzje zapadają często na najwyższych szczeblach firmy. W przypadku mniejszych podmiotów menadżerowie biorą czynny udział, albo nawet samodzielnie decydują (jak w przypadku właścicieli) o strategicznych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, przyjętych do realizacji modeli biznesowych, czy czynnikach konkurencyjności, które będą odróżniały ich firmę od innych przedsiębiorstw na rynku. Zależy to nie tylko od strategicznej orientacji menadżerów MSP, ale także wiedzy, umiejętności i postaw warunkujących skuteczne definiowanie i wprowadzanie strategii firmy. Wymaga to również od menadżerów bycia przedsiębiorcami, albo przynajmniej – menadżerami przedsiębiorczymi, którzy nie tylko reagują na zachodzące zmiany poza i wewnątrz firmy, ale także charakteryzują się proaktywnym podejściem do wyszukiwania szans rynkowych oraz eliminowaniu pojawiających się zagrożeń. Skuteczność menadżerów w tym zakresie zależy w dużej mierze od ich innowacyjności oraz poszukiwania rozwiązań służących budowaniu wizerunku w długiej perspektywie.

W ramach tej grupy wyróżniono następujące kompetencje:

- Określanie celów i priorytetów,
- Analiza strategiczna,
- Kształtowanie wizerunku,
- Przedsiębiorczość,
- Innowacyjność.

Za jedną z kluczowych kompetencji menadżerskich należy uznać **określanie celów i priorytetów**. Działalność menadżera, szczególnie w sektorze MSP wymaga podejmowania działań ukierunkowanych ściśle na osiągnięcie określonych celów biznesowych. Menadżerowie poprzez ustanawianie systemu celów (strategicznych, operacyjnych i taktycznych) ukierunkowują działania pozostałych pracowników przedsiębiorstwa. Pozwala to na właściwą alokację zasobów (czasu, finansowych, rzeczowych, ludzkich) potrzebnych do skutecznej realizacji założonych celów. Dodatkowo bez precyzyjnego określenia celów

niemożliwe jest zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa oraz samych pracowników. Stopień realizacji założonych celów jest bowiem podstawowym miernikiem skuteczności działania. Konieczna w pracy menadżera jest więc również zdolność do monitorowania realizacji celów oraz określania szczegółowych harmonogramów ich osiągnięcia. Ponieważ systemów celów jest często złożony (wielopoziomowy, uwzględniający różne obszary działania przedsiębiorstwa) menadżerowie muszą również umieć priorytetyzować i określać hierarchię celów, zarówno w odniesieniu do pracy własnej, jak też do pracy podległych pracowników.

Analiza strategiczna jest kolejną kompetencją menadżera MSP, której poziom warunkować może nie tylko efektywność jego działania osobistego, ale przede wszystkim – całego przedsiębiorstwa. Menadżerowie MSP, niezależnie od zajmowanego stanowiska, pełnią często role strategiczne, ze względu na nierozbudowaną strukturę organizacyjną. Muszą więc decydować o zagadnieniach ważnych z punktu widzenia całości przedsiębiorstwa. Tym samym niezbędne jest wykształcenie u menadżerów zdolności do zrozumienia działań przedsiębiorstwa w szerszej perspektywie – długoterminowej i strategicznej. Skuteczność w tym zakresie warunkowana jest zdolnością formułowania założeń strategii w oparciu o analizę zarówno wnętrza przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenia (bliższego i dalszego). Muszą umieć również zdefiniować misję strategiczną firmy oraz przełożyć ją na określone rozwiązania operacyjne. Menadżerowie muszą umieć określić pozycję konkurencyjną firmy, dokonać jej pozycjonowania w odniesieniu do konkurentów (zarówno na rynku produktów/usług, jak i rynku pracy) oraz formułować na tej podstawie możliwe do realizacji plany strategiczne.

Kształtowanie wizerunku – narastająca konkurencja wymusza na organizacjach podejmowanie działań ukierunkowanych na wyróżnienie się spośród innych. Coraz częściej swoją unikalność przedsiębiorstwa opierają nie tylko na swojej ofercie produktowej, ale także na wizerunku, świadomie budowanym z zastosowaniem metod marketingowych. Od lat na popularności zyskują odwołania do społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa opierające swój wizerunek na kwestiach związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu²⁵ podkreślają dbałość o środowisko naturalne, dobre warunki pracy czy przestrzeganie

²⁵ Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Social Corporate Responsibility* -CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego (<https://www.parp.gov.pl/csr> - logowanie 19.09.2018).

zasad etyki w biznesie. Budowanie wizerunku pracodawcy²⁶ jest działaniem precyzyjnie dookreślonym, opartym na wyznaczonych celach strategicznych, skierowanym do konkretnych grup odbiorców. Skuteczność jego oddziaływania zależy od formy komunikatu, spójności przekazu, a także trafności doboru jego środków (ze szczególnym uwzględnieniem mediów elektronicznych, w tym portali społecznościowych). Tworzenie rozpoznawalnej, budzącej pozytywne skojarzenia marki przedsiębiorstwa przynosi wymierne korzyści. Z jednej strony przyczynia się bowiem do poprawy wyników firmy. Z drugiej zaś przyciągając do organizacji utożsamiających się z jej wartościami nowych pracowników o unikalnych kompetencjach powiększa jej zasoby. Tym samym kształtowanie wizerunku firmy może istotnie przyczynić się do wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej.

Innowacyjność – dynamiczne zmiany otoczenia przedsiębiorstw wymuszają na nich konieczność szybkiego reagowania i dopasowywania się do nowych okoliczności. Stagnacja może stać się dużym zagrożeniem dla trwałości organizacji. Dlatego też na znaczeniu zyskuje dążenie do stałego rozwoju poprzez wypracowywanie rozwiązań unikalnych, innowacyjnych. Jakkolwiek trwałą przewagę konkurencyjną (nowe rynki, nowi klienci) gwarantują innowacje o charakterze przełomowym (jak przed laty stworzenie telefonów komórkowych), to jednak wszelkie unowocześnienia wprowadzane do oferty firmy czy też jej procesów zarządczych mogą wzmocnić pozycję przedsiębiorstwa. Innowacyjność jest więc kompetencją umożliwiającą „odmłodzenie” organizacji i zapewniającą jej dalsze trwanie w turbulentnym otoczeniu.

Nazwa kompetencji		Określanie celów i priorytetów
Grupa kompetencji:		Orientacja strategiczna
Definicja kompetencji:	Zdolność formułowania, planowania, organizowania i kontrolowania celów własnych, pracowników oraz całego przedsiębiorstwa. Umiejętność priorytetyzowania w określaniu celów. Zdolność do ustalania i egzekwowania harmonogramów i terminów realizacji. Menadżer charakteryzujący się tą kompetencją potrafi działać w oparciu o przyjęte cele i terminy realizacji w perspektywie osiągnięcia założeń biznesowych.	
Efekty uczenia	Wiedza	Zna zasady określania celów (np. zasada SMART ²⁷)

²⁶ Budowanie wizerunku pracodawcy (ang. *Employer Branding* – EB) to działanie służące kreowaniu wizerunku organizacji jako dobrego, atrakcyjnego pracodawcy, służące m.in. przyciągnięciu do firmy nowych pracowników o poszukiwanych przez nią kompetencjach.

²⁷ Zasada SMART jest sposobem definiowania celów, w ramach którego każdy z celów musi być: szczegółowy (ang. S – *specific*), mierzalny (ang. M – *measurable*), osiągalny (ang. A – *achievable*), realistyczny (ang. R – *realistic*), określony w czasie (ang. T – *time bound*).

się:		Zna założenia zarządzania przez cele (<i>management by objectives – MBO</i>) Wie jak przygotowywać harmonogramy działania oraz określać czas realizacji poszczególnych zadań
	Umiejętności	Potrafi planować działania bieżące (dziennie, tygodniowe, miesięczne) oraz długoterminowe Definiuje cele strategiczne i przekłada je na cele operacyjne Określa priorytety realizacji poszczególnych zadań i projektów (kaskadowanie celów) Planuje terminy realizacji celów strategicznych i operacyjnych Potrafi działać w oparciu o plany (w tym ustalone priorytety, cele i terminy realizacji) Zapewnia zasoby (w tym czas) dla realizacji poszczególnych zaplanowanych działań, oraz dokonuje potrzebnych korekt harmonogramów Określa czynniki i bariery, które mogą wpłynąć na prawidłową realizację celów w założonych terminach Potrafi przygotować plany naprawcze w sytuacji przekroczenia terminów realizacji i nieosiągnięcia założonych celów
	Kompetencje społeczne (postawy)	Odpowiedzialność za realizację celów i zadań Samodzielność Zdolność do uwzględniania planów i perspektyw innych osób w organizacji w określaniu celów i priorytetów
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy na temat technik i metod określania celów. Studium przypadku - opracowanie priorytetów działania organizacji w sytuacji złożonych celów i ograniczonych zasobów. Symulacja – analiza zachowań w sytuacji opóźnień w realizacji harmonogramów, opracowania i przekazania pracownikom planów naprawczych	
Nazwa kompetencji		Analiza strategiczna
Grupa kompetencji:		Orientacja strategiczna

Definicja kompetencji:	Zdolność do określania strategii przedsiębiorstwa w oparciu o analizę otoczenia oraz wnętrza organizacji z wykorzystaniem narzędzi analizy strategicznej. Przejawia podejście długoterminowe oraz zdolność do zrozumienia działań przedsiębiorstwa w szerszej perspektywie. Potrafi określić kierunek działań strategicznych.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna metody i narzędzia analizy strategicznej rynku i konkurencji (np. SWOT, PEST, analizy macierzowe/portfelowe²⁸)</p> <p>Zna metody i narzędzia analizy danych</p> <p>Ma wiedzę dotyczącą rynku, na którym działa firma – jego możliwości i ograniczeń</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi sformułować misję strategiczną przedsiębiorstwa</p> <p>Potrafi ocenić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku oraz wybrać właściwą dla niego opcję strategiczną</p> <p>Potrafi zidentyfikować i dobrać źródła informacji i danych potrzebnych do dokonania analizy strategicznej</p> <p>Umie przetwarzać zebrane informacje i wyciągać z nich wnioski służące ocenie potencjału oraz pozycji przedsiębiorstwa</p> <p>Umie dokonać analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa w oparciu o wybrane metody</p> <p>Umie dokonać analizy otoczenia przedsiębiorstwa w oparciu o wybrane metody</p> <p>Potrafi przekazać wyniki analizy strategicznej pracownikom przedsiębiorstwa</p> <p>Umie opracować i wdrożyć plan sukcesji w przedsiębiorstwie, uwzględniający potrzeby firmy oraz sukcesorów (zarówno sukcesji rodzinnej i pozarodzinnej)</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Rozumie złożoność zjawisk ekonomicznych i społecznych</p> <p>Odpowiedzialność za przyszłość przedsiębiorstwa – postrzega konieczność ciągłości funkcjonowania</p>

²⁸ Metody analizy strategicznej obejmują między innymi metody analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa wpływającego na jego funkcjonowanie (takie jak analiza silnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń – SWOT) a także pozwalające na zrozumienie pozycji konkurencyjnej (np. macierz funkcji i zasobów, macierz BCG, itp.)

		przedsiębiorstwa, poprzez sukcesję
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat technik i metod analizy strategicznej.</p> <p>Studium przypadku - opracowanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa w ujęciu rynkowym i wewnętrznym.</p> <p>Warsztat – opracowanie planu sukcesji w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem eliminacji barier i ciągłości realizowanych procesów.</p> <p>Symulacja – przekazanie informacji i wniosków z analizy strategicznej pracownikom przedsiębiorstwa.</p>	
Nazwa kompetencji	Kształtowanie wizerunku	
Grupa kompetencji:	Orientacja strategiczna	
Definicja kompetencji:	Budowanie pozytywnego obrazu organizacji (jako przedsiębiorstwa oraz pracodawcy) w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez oddziaływanie na postawy klienta zewnętrznego, wewnętrznego i innych grup interesariuszy. Podejmowanie działań z zakresu tworzenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. <i>Corporate Social Responsibility - CSR</i>) oraz kształtowania wizerunku pracodawcy (ang. <i>Employer Branding - EB</i>), prowadzenia analizy potrzeb klientów, analizy rynku pracy, wyboru metod i kanałów komunikacji, tworzenia komunikatów prasowych i marketingowych dopasowanych do różnych grup odbiorców.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Ma wiedzę z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.</p> <p>Ma wiedzę z zakresu kształtowania wizerunku pracodawcy.</p> <p>Zna podstawy marketingu i zasady kształtowania relacji z otoczeniem (ang. <i>public relations - PR</i>).</p> <p>Zna zasady tworzenia strategii.</p> <p>Zna nowoczesne kanały komunikacji.</p> <p>Zna zasady tworzenia komunikatów prasowych i materiałów marketingowych.</p>
	Umiejętności	<p>Umie prowadzić analizy zachowań konsumenckich oraz potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.</p> <p>Potrafi sformułować cele strategii dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu i kształtowania wizerunku pracodawcy.</p> <p>Potrafi dopasować działania wizerunkowe do specyfiki działalności organizacji dbając o ich spójność.</p>

		<p>Umie określić grupy docelowe formułowanych komunikatów.</p> <p>Potrafi dobrać kanały komunikacji adekwatnie do preferencji wybranych grup docelowych.</p> <p>Umie stosować techniki marketingowe.</p> <p>Umie tworzyć komunikaty prasowe i materiały marketingowe.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Poczucie odpowiedzialności za środowisko</p> <p>Przestrzeganie zasad etyki w biznesie</p> <p>Zdolność planowania i konsekwentnego realizowania wspólnie z pracownikami wizji marki przedsiębiorstwa</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (w tym celów zrównoważonego rozwoju), kształtowania wizerunku pracodawcy oraz podstaw marketingu i kształtowania relacji z otoczeniem (ang. public relations).</p> <p>Warsztat oparty na analizie strategii wizerunkowych wybranych organizacji.</p> <p>Warsztat z zakresu tworzenia strategii wizerunkowej organizacji.</p>	
Nazwa kompetencji		Przedsiębiorczość
Grupa kompetencji:		Orientacja strategiczna
Definicja kompetencji:	<p>Zdolność zidentyfikowania i zrozumienia zróżnicowanych (w tym nowych i zmiennych) potrzeb klientów oraz podjęcia działań służących ich zaspokojeniu z korzyścią dla przedsiębiorstwa. Menadżer wykazujący się tą kompetencją potrafi podejmować skalkulowane ryzyko w planowaniu i wdrażaniu działań biznesowych. Wykazuje inicjatywę i wytrwałość w realizacji planów.</p>	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Umie przeprowadzić analizę silnych i słabych stron, szans i zagrożeń w odniesieniu do otoczenia i przedsiębiorstwa</p> <p>Zna techniki analizy ryzyka</p> <p>Zna zasady zorganizowanego działania</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi zidentyfikować szanse rynkowe w oparciu o niezaspokojone potrzeby klientów</p> <p>Potrafi ocenić potencjał rynku w odniesieniu do zidentyfikowanej potrzeby/potrzeb</p>

		<p>Uwzględnia wpływ otoczenia, zmian technologicznych i społecznych na kreowanie nowych potrzeb</p> <p>Umie działać samodzielnie i przekonywać innych do swoich planów i decyzji</p> <p>Umie planować przedsięwzięcia prowadzące do realizacji celów biznesowych</p> <p>Potrafi podejmować skalkulowane ryzyko w celu osiągnięcia korzyści biznesowych</p> <p>Potrafi zarządzać dostępnymi zasobami w sposób pozwalający na uzyskanie efektu synergii</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Jest proaktywny i wykazuje inicjatywę w działaniu</p> <p>Wytrwale dąży do realizacji założonych planów i jednocześnie charakteryzuje się postawą adaptacyjną</p> <p>Nie zraża się porażkami - jest otwarty na uczenie się na błędach i wyciągania z nich pozytywnych wniosków</p> <p>Podchodzi do nowych wyzwań z entuzjazmem i optymizmem</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test ze znajomości metod i technik analizy otoczenia, przedsiębiorstwa oraz ryzyka.</p> <p>Warsztat polegający na identyfikacji potrzeb rynkowych, oceny ich potencjału biznesowego oraz oszacowania ryzyka – formułowaniu koncepcji wybranego przedsięwzięcia biznesowego.</p> <p>Symulacja polegająca na przekazaniu wizji przedsięwzięcia biznesowego partnerom i współpracownikom i przekonania ich do swoich planów.</p>	
Nazwa kompetencji		Innowacyjność
Grupa kompetencji:		Orientacja strategiczna
Definicja kompetencji:	<p>Tworzenie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań z zakresu produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, procesów jak i w obszarze zarządzania w celu rozwoju organizacji i osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Kompetencja wiąże się z: analizą otoczenia firmy i potrzeb konsumentów, procesów zarządczych w organizacji, szacowaniem kosztów i zysków płynących z działań innowacyjnych oraz podejmowaniem ryzyka.</p>	
Efekty uczenia	Wiedza	Zna pojęcia innowacyjności technologicznej (produktowa/usługowa, procesowa) oraz zarządczej

się:		<p>(z zakresu organizacji i zarządzania).</p> <p>Zna regulacje prawne dotyczące, prawa autorskiego, własności intelektualnej (m.in. patentów, znaków towarowych), i jej ochrony.</p> <p>Zna zasady oraz techniki analizy kosztów i zysków wprowadzanych innowacji.</p> <p>Zna techniki twórczego myślenia.</p> <p>Zna zasady zarządzania zmianą w organizacji.</p>
	Umiejętności	<p>Umie poszukiwać informacji na temat trendów w branży, w której działa przedsiębiorstwo.</p> <p>Umie prowadzić analizy otoczenia firmy oraz aktualnych i przewidywanych potrzeb konsumentów.</p> <p>Umie krytycznie analizować procesy zarządcze w organizacji.</p> <p>Umie dostrzegać luki rynkowe.</p> <p>Potrafi szacować koszty i zyski płynące z wdrożenia innowacji.</p> <p>Potrafi podejmować ryzyko.</p> <p>Potrafi wypracowywać nowatorskie rozwiązania, planować proces ich wdrożenia i wprowadzać je w życie (także z użyciem ICT).</p> <p>Umie tworzyć w organizacji warunki sprzyjające tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.</p> <p>Potrafi komunikować zmiany wprowadzane w organizacji.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Zdolność do wychodzenia poza schematy postępowania</p> <p>Potrafi zachęcać pracowników do zgłaszania propozycji usprawnień i inspiruje ich do kreatywności</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy z zakresu znajomości: prawa patentowego, autorskiego, przepisów związanych z własnością intelektualną i jej ochroną oraz pojęć związanych z innowacyjnością.</p> <p>Warsztat oparty na analizie przykładów innowacji wprowadzanych przez firmy polskie i zagraniczne wraz z oceną przyczyn ich sukcesów i porażek.</p> <p>Symulacja polegająca na próbie wypracowania innowacji technologicznej z</p>	

zastosowaniem technik twórczego myślenia.

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zarządzanie to zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Zarządzanie firmą należy do podstawowych zadań menadżera MSP. W przypadku firm małych bardzo często musi on zarządzać wieloma procesami takimi jak: finanse, jakość, relacje z klientem. Kompetencje w tym zakresie będą ważny o powodzeniu w prowadzonej działalności gospodarczej. Czym bardziej kompetentny menadżer tym szanse na sukces biznesowy będą większe. Stosowanie przepisów prawa, zapewnienie płynności finansowej, dobre jakości wyrobu czy usługi pozwalającej na dobre, długotrwałe relacje z klientami charakteryzuje skutecznego, a zarazem kompetentnego menadżera.

W ramach tej grupy wyróżniono następujące kompetencje:

- Prowadzenie działalności gospodarczej (obszar prawny i administracyjny),
- Zarządzanie jakością,
- Zarządzanie finansami,
- Zarządzanie procesami,
- Zarządzanie zmianą,
- Zarządzanie wiedzą,
- Zarządzanie relacjami z klientami.

Prowadzenie działalności gospodarczej jest zbiorem działań wynikającym z obowiązków pracodawcy wobec państwa i pracowników. Szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw w których menadżerowie- to często jednocześnie właściciele firmy wiedza na temat obowiązujących przepisów jest niezbędna. Działania te obejmują zarówno rozliczanie się ze zobowiązań finansowych wobec urzędów skarbowych i zakładu ubezpieczeń społecznych a także wypełnianie szeregu innych zobowiązań wobec zatrudnionych pracowników. Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga również podejmowania współpracy z różnymi instytucjami kontrolnymi i organami gminnymi. Z uwagi na często zmieniające się przepisy prawne wiedza z tego obszaru musi być ciągle uaktualniana albowiem niewypełnienie lub błędne wypełnianie zobowiązań może prowadzić do dotkliwych dla przedsiębiorstwa konsekwencji.



Zarządzanie jakością jest istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. W Polsce od 20 lat wdraża się rozwiązania z zakresu zarządzania jakością w postaci norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO), programów kompleksowego zarządzania przez jakość (Total Quality Management - TQM) i innych. Z doświadczeń przedsiębiorstw wdrażających wynika, że zarządzanie jakością nie jest zadaniem prostym, ponieważ wymaga uporządkowania wielu działań, zmiany sposobów myślenia i wprowadzenia rozwiązań systemowych opartych o szczegółowe standardy postępowania we wszystkich komórkach organizacyjnych. Zarządzanie jakością wymaga od menadżera dostosowania się do zewnętrznie narzuconych zasad, przekonania do nich pracowników oraz wdrożenia stałego systemu monitorowania i ewaluacji pracy w organizacji. Systemy takie w znacznym stopniu wykorzystują nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne (Information and communications technologies - ICT). Podejmowane działania przynoszą jednak wymierne efekty ekonomiczne dzięki dokładnej analizie kosztów i efektów obejmującej wszystkie dziedziny zarządzania. W firmie zauważyć można obniżone wydatki z tytułu reklamacji, odpowiedzialności cywilnej za niewłaściwie wykonane usługi, szkód dla środowiska naturalnego, chorób zawodowych, wydatków przy pracy itp. Są także efekty organizacyjne, w tym jednolite dokumentowanie systemów jakości, stosowanie tych samych sposobów wdrażania, weryfikowania, zatwierdzania i nadzorowania dokumentów, zmniejszenie liczby procedur operacyjnych, instrukcji i zapisów. Zintegrowane systemy szkoleniowe zapewniają oszczędność czasu, materiałów szkoleniowych i środków dydaktycznych, a wewnątrz audyty wprowadzają niezbędne działania korygujące. Efekty społeczne zarządzania jakością to przede wszystkim pozytywny wizerunek firmy dbającej o jakość. Przyszłość sprawnego zarządzania jakością będzie związana z digitalizacją i umiejętnym wykorzystywaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

Każda organizacja biznesowa dąży do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli. To jest także celem **zarządzania finansami**. Zadaniem zarządzania finansami jest między innymi planowanie finansowe, realizacja planu finansowego (zapewnienie finansowania), a także kontrola realizacji planów finansowych. Dodatkowo w ramach tych zadań menadżera wyróżnić można zapewnienie regularnego napływu funduszy w odpowiedniej wysokości, zapewnienie optymalnego wykorzystywania funduszy, zapewnienie bezpieczeństwa inwestycji, a także zaplanowanie solidnej struktury kapitału przedsiębiorstwa. Każda organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja) jest zbiorem procesów. Procesy te wzajemnie się przeplatają. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości. Ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych. **Zarządzanie procesowe** jest

zastosowaniem wiedzy, koncepcji, umiejętności, narzędzi, technik oraz systemów pomocnych w definiowaniu, wizualizacji, mierzeniu, kontroli oraz udoskonalaniu procesów mających na celu spełnienie wymagań klienta. Klientem w zarządzaniu procesowym jest zarówno klient finalny, odbiorca, jak również klient wewnątrz organizacji, czyli pracownik. Zarządzanie procesowe to ciągła weryfikacja i usprawnianie procesów, poprzez stosowanie poprawek, gdy osiągnięte rezultaty różnią się od zaplanowanych.

Zarządzanie zmianą – guru zarządzania powtarzają nieustannie zdanie, że w dzisiejszym świecie „jedyną stałą rzeczą jest zmiana”. Proces zmian w przedsiębiorstwie jest więc konieczny i wynika nie tylko z procesów dostosowawczych (zmiany konieczne do zachowania *status quo*), ale także ze zmian strategicznych, służących rozwojowi przedsiębiorstwa. Zmiany dotyczą także samego procesu pracy i jej organizacji, co jest jednym z największych wyzwań, biorąc pod uwagę, iż podmiotem zmiany w tym przypadku jest człowiek – pracownik przedsiębiorstwa. Z pewnością więc zmiana i zarządzanie nią jest częścią pracy każdego menadżera, także menadżera MŚP. W przypadku tego ostatniego odpowiedzialność za zaplanowanie, przeprowadzenie, skomunikowanie i dokonanie oceny procesu zmian często spada na jedną osobę. Skuteczne zarządzanie zmianą wymaga także od menadżera zdolności zidentyfikowania potencjalnych źródeł oporu wobec zmian oraz podjęcia skutecznych działań służących jego przełamaniu, a także pozyskaniu zwolenników zmian. Wymaga to od menadżera nie tylko znajomości technik i narzędzi zarządzania zmianą, ale także zrozumienia potrzeb i perspektyw uczestników tego procesu.

Zarządzanie wiedzą - wiedza jest postrzegana jako jeden z najcenniejszych zasobów organizacji. Dlatego też jej pozyskiwanie, gromadzenie i wykorzystywanie do celów przedsiębiorstwa staje się jednym z elementów tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. Posiadanie przetworzonych informacji o firmie umożliwia skuteczne zarządzanie nią oraz tworzenie strategii jej dalszego rozwoju. Ponadto zapewnianie pracownikom stałego i łatwego dostępu do wiedzy umożliwia wypracowywanie rozwiązań unikalnych zwiększając prawdopodobieństwo wytworzenia innowacji. Znaczenie wiedzy dla trwania, rozwoju i pozycji przedsiębiorstwa sprawia, że szczególnej wagi nabiera podejmowanie działań ukierunkowanych na przeciwdziałanie jej utracie (np. wraz z odejściem pracownika o unikalnych kompetencjach).

Zarządzanie relacjami z klientami – jest kompetencją, która umożliwia zbudowanie trwałych więzi z odbiorcami usług i produktów. Budowanie lojalności klientów odbywa się poprzez maksymalne dostosowanie oferty do oczekiwań i potrzeb klienta. Dzięki przyjętej filozofii, w której centrum znajduje się klient przedsiębiorstwa zwiększają efektywność swoich działań marketingowych, redukują koszty związane z pozyskaniem nowych klientów a także

zmniejszają ryzyko wiązane z powstaniem kosztów wynikających z niezadowolonych klientów już posiadanych, których zaniedbywanie prowadzi do spadku reputacji przedsiębiorstwa. Zarządzanie relacjami z klientami jest procesem trudnym, długotrwałym i obejmującym wiele elementów przez co najczęściej wspomagany jest przez systemy informatyczne, które wspomagają proces gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania tych informacji w dalszych kontaktach z klientami. W przypadku małych i średnich to przede wszystkim na menadżerze spoczywa odpowiedzialność dbania o relacje z klientami oraz nadzorowania procesu pozyskiwania i przetwarzania danych o klientach.

Nazwa kompetencji		Prowadzenie działalności gospodarczej
Grupa kompetencji:		Zarządzanie przedsiębiorstwem
Definicja kompetencji:	Prowadzenie działalności w zakresie prowadzenia ewidencji, rozliczanie oraz wypełnianie innych obowiązków wynikających z regulacji prawnych.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Wie jakie działania należy podjąć, żeby założyć/zawiesić/zamknąć rozpocząć działalność gospodarczą</p> <p>Zna różne formy prawne prowadzenia działalności i wie z jakimi korzyściami o ograniczeniach są związane</p> <p>Zna zasady systemu podatkowego obowiązującego w Polsce</p> <p>Wie jakie obowiązki ciąży na pracodawcy w przypadku zatrudnienia pracowników.</p> <p>Wie jakie składki jest zobowiązany opłacać</p> <p>Wie jakie organy kontrolne i w jakim obszarze mogą prowadzić kontrolę w przedsiębiorstwie</p> <p>Wie jakie konsekwencje są związane z nierespektowaniem obowiązków</p>
	Umiejętności	<p>Wybiera adekwatną dla siebie formę prowadzenia działalności</p> <p>Wybiera adekwatny dla swojej działalności sposób opodatkowania</p> <p>Wdraża i nadzoruje respektowanie przepisów BHP w przedsiębiorstwie</p> <p>Reaguje na sytuacje naruszenia obowiązujących przepisów</p>

		W oparciu o analizę zasobów przedsiębiorstwa potrafi podjąć decyzję, które z obowiązków pracodawcy można zlecić innym podmiotom
	Kompetencje społeczne (postawy)	Skrupulatność Poszukiwanie wiedzy
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy – na temat obowiązków pracodawcy w zakresie opodatkowania, składek ubezpieczeniowych i zdrowotnych, przepisów BHP, form zatrudniania, organów kontrolnych.	
Nazwa kompetencji		Zarządzanie jakością
Grupa kompetencji:		Zarządzanie przedsiębiorstwem
Definicja kompetencji:	Zarządzanie jakością to takie czynności kierownicze, które w ramach wewnętrznego systemu organizacji koncentrują się na ustalaniu celów i polityki jakości, środowiska pracy, kompetencji, zadań i odpowiedzialności oraz urzeczywistnianiu ich poprzez takie środki, jak: planowanie, testowanie, zabezpieczanie, dokumentowanie i doskonalenie działania. W praktyce zarządzanie jakością jest weryfikowane przez porównanie stanu przed wdrożeniem rozwiązań modernizacyjnych i po ich wdrożeniu.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Zna podstawowe zasady tworzenia systemów zarządzania jakością np. Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) i kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM). Zna podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem jakością. Zna oczekiwania społeczne i wymogi rynkowe w zakresie podnoszenia jakości w firmie Zna podstawowe efekty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne wdrażania zarządzania jakością w organizacji
	Umiejętności	Potrafi przeprowadzić audyt wewnętrzny w firmie Umie ustalić priorytety Umie dobrać ludzi do realizacji wdrożenia systemu zarządzania jakością w firmie Potrafi zaplanować i wdrożyć monitoring zarządzania jakością w organizacji Potrafi przeprowadzić ewaluację dokonanych wdrożeń i wyciągnąć odpowiednie wnioski na przyszłość

		<p>Identyfikuje podstawowe zjawiska i procesy w organizacji również w perspektywie długookresowej</p> <p>Umie wykorzystywać metody techniki dzielenia się wiedzą w zakresie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Posiada pozycję eksperta z zakresu zarządzania jakością w organizacji</p> <p>Jest osobą wiarygodną, z którą wszyscy pracownicy chętnie współpracują przy wdrażaniu nowych rozwiązań w organizacji</p> <p>Promuje politykę jakości w przedsiębiorstwie</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat zarządzania jakością, w tym znajomość zagadnień dotyczących norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) i kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) itp.</p> <p>Studium przypadku – analiza opisów zarządzania jakością w wybranych firmach o podobnej specyfice funkcjonujących na rynku w Polsce</p> <p>Symulacja – opracowanie ram systemu zarządzania jakością dla firmy, w której pracuje menadżer lub chce rozpocząć w niej pracę</p>	
Nazwa kompetencji		Zarządzanie finansami
Grupa kompetencji:		Zarządzanie przedsiębiorstwem
Definicja kompetencji:	<p>Realizacja założonych celów finansowych organizacji. Oparcie się na orientacji biznesowej oraz dobrym rozumieniu kwestii ekonomicznych. Posiadanie umiejętności analitycznego oraz perspektywicznego planowania działań o charakterze finansowym.</p>	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna podstawowe pojęcia wykorzystywane w księgowości i finansach.</p> <p>Zna strukturę bilansu i rachunku wyników, wie jakie informacje są zawarte w tych dokumentach.</p> <p>Zna i rozumie wskaźniki finansowe.</p> <p>Ma wiedzę na temat interpretacji wskaźników finansowych.</p> <p>Zna różne metody pozyskiwania funduszy na działalność organizacji.</p> <p>Na bieżąco uaktualnia wiedzę z zakresu prawa o rachunkowości i standardów finansowych odpowiednio do profilu i zakresu działalności.</p>

	Umiejętności	<p>Potrafi przełożyć podejmowane decyzje na konkretne wyniki finansowe.</p> <p>Tworzy lub współtworzy plany finansowe organizacji.</p> <p>Formułuje zalecenia, propozycje zmian struktury wydatków, aktywnie włącza się w działania kontroli finansowej projektów.</p> <p>Bardzo dobrze ocenia realność budżetu, sprawnie weryfikuje przyjęte założenia.</p> <p>Dostrzega ukryte koszty, sprawnie potrafi oszacować koszty i korzyści niematerialne, a także zwrot z planowanych inwestycji w dalszej perspektywie.</p> <p>Potrafi myśleć o długoterminowej opłacalności optymalizacji kosztów i perspektywie korzyści.</p> <p>Potrafi wykorzystać narzędzia ICT i oprogramowanie wspierające proces zarządzania finansami</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.</p> <p>Odpowiedzialność i rzetelność w wykonywanej pracy.</p> <p>Etyczne postępowanie, w tym uczciwość w stosunku do kontrahentów, współpracowników i organizacji.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat zarządzania finansami (znajomość zagadnień prawnych związanych z rachunkowością i finansami w zakresie prowadzonej działalności, znajomość zagadnień dotyczących finansów, podstawowych wskaźników finansowych, źródeł pozyskiwania finansowania, kategorii budżetowych, a także bilansowych, podstawowych narzędzi wspomagających zarządzania finansami, w tym arkuszy kalkulacyjnych i programów do zarządzania finansami)</p> <p>Symulacja w ramach którego menadżer analizować będzie wybrane wskaźniki bilansowe i wskazywać możliwe problemy i zagrożenia z nich wynikające.</p>	
Nazwa kompetencji	Zarządzanie procesami	
Grupa kompetencji:	Zarządzanie przedsiębiorstwem	
Definicja kompetencji:	<p>Określanie, kontrolowanie, koordynowanie i udoskonalanie procesów. Dążenie do usprawnienia funkcjonujących procesów, systemów, rozwiązań w ramach organizacji. Kompetencja obejmuje działania z zakresu: analizy poszczególnych procesów w organizacji, planowania ich kontroli, a także</p>	

	planowania systemowych rozwiązań zmierzających do ich usprawnienia.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna zasady podejścia procesowego do zarządzania.</p> <p>Ma wiedzę o definiowaniu procesów.</p> <p>Zna podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem procesowym.</p> <p>Zna zasady opisu cyklu procesowego w organizacji.</p> <p>Ma wiedzę o cechach i parametrach procesów.</p> <p>Zna zasady podejścia strategicznego w zarządzaniu procesem.</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi zidentyfikować procesy w organizacji.</p> <p>Identyfikuje procesy najważniejsze - kluczowe dla organizacji.</p> <p>Potrafi przeprowadzić analizę wybranego procesu.</p> <p>Potrafi zaplanować proces kontroli i wyciągnięcia wniosków z ich wyników.</p> <p>Na podstawie wyników kontroli potrafi zaproponować i wdrożyć zmiany w procesach tego wymagających.</p> <p>Wprowadza systemowe zmiany w procesach.</p> <p>Potrafi wykorzystać narzędzia ICT i oprogramowanie wspierające proces zarządzania procesami.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.</p> <p>Odpowiedzialność i rzetelność w wykonywanej pracy.</p> <p>Pozytywny stosunek do zmiany.</p> <p>Etyczne postępowanie.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat zarządzania procesami (znajomość zagadnień dotyczących procesu, narzędzi wspomagających wdrażanie zarządzania procesowego w organizacji, znajomość narzędzi z obszaru zarządzania projektem i angażowania ludzi w zmiany)</p> <p>Symulacja w ramach którego menadżer analizować będzie wybrany proces i proponować jego ulepszenie.</p>	
Nazwa kompetencji	Zarządzanie zmianą	
Grupa kompetencji:	Zarządzanie przedsiębiorstwem	

Definicja kompetencji:	Zdolność do zarządzania procesami zmian w przedsiębiorstwie. Obejmuje znajomość zasad i technik zarządzania zmianą oraz prawidłowego przeprowadzania procesu zmiany. Menadżer charakteryzujący się tą kompetencją potrafi zidentyfikować źródła oporu wobec zmian i stosować techniki ich ograniczania. Potrafi przekonać innych do wprowadzanych zmian.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Zna zasady i narzędzia zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie Rozumie znaczenie i rolę zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie. Zna główne przyczyny niepowodzeń w zarządzaniu zmianą.
	Umiejętności	Potrafi ocenić gotowość przedsiębiorstwa i pracowników do przeprowadzania zmian. Potrafi zainicjować zmiany i zostać liderem ich wprowadzenia w przedsiębiorstwie Potrafi zdefiniować i wyjaśnić kierunek i skutki planowanych zmian Dba o efektywność procesu zmian, uwzględniając stronę kosztów i korzyści Umie komunikować proces zmian w przedsiębiorstwie, dobierając skuteczne kanały, techniki i treść komunikatów Potrafi zidentyfikować źródła oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie i zaprojektować działania służące jego przewyciężeniu
	Kompetencje społeczne (postawy)	Pozytywne nastawienie wobec nowych wyzwań i zmian. Otwartość Kreatywność
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy z zasad i technik zarządzania zmianą Warsztat polegający na projektowaniu procesu zmian (diagnoza gotowości do zmiany, planowanie zmian, określenie sposobów komunikacji zmian) wybranego przedsiębiorstwa. Symulacja polegająca na wdrożeniu i komunikowaniu zmian w przedsiębiorstwie, w tym przekazanie informacji pracownikom.	
Nazwa kompetencji	Zarządzanie wiedzą	

Grupa kompetencji:		Zarządzanie przedsiębiorstwem
Definicja kompetencji:	<p>Pozyskiwanie, gromadzenie, poszerzanie, wykorzystywanie, dzielenie się i zapobieganie utracie wiedzy cennej z punktu widzenia funkcjonowania, rozwoju i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Menadżer jest zdolny do prowadzenia analizy zasobów wiedzy w organizacji, ryzyka związanego z utratą wiedzy, pozyskiwania wiedzy z zewnątrz i wewnątrz organizacji, tworzenia baz wiedzy dostępnych dla pracowników, wdrażania rozwiązań pozwalających na dzielenie się wiedzą pomiędzy osobami zatrudnionymi.</p>	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna pojęcia danych, informacji, wiedzy, w tym wiedzy jawnej i niejawnej (ukrytej/cichej)</p> <p>Zna koncepcję uczenia się przez całe życie.</p> <p>Zna metody gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacji.</p> <p>Zna metody i techniki dzielenia się wiedzą.</p> <p>Zna rozwiązania z zakresu ICT wspierające zarządzanie wiedzą.</p> <p>Zna ryzyka związane z utratą wiedzy w organizacji.</p> <p>Zna.</p>
	Umiejętności	<p>Umie dokonać analizy zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie.</p> <p>Potrafi określić luki w wiedzy organizacji.</p> <p>Umie stworzyć mechanizmy ułatwiające dostęp do wiedzy oraz jej swobodny przepływ w organizacji.</p> <p>Potrafi tworzyć możliwości i zachęcać pracowników do dzielenia się wiedzą.</p> <p>Umie opracować narzędzia służące do pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwie.</p> <p>Umie stosować rozwiązania z zakresu ICT wspierające zarządzanie wiedzą.</p> <p>Umie stosować metody i techniki dzielenia się wiedzą.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Tworzy dobrą atmosferę pracy</p> <p>Jest nastawiony/a na współpracę i wzajemne uczenie się</p> <p>Dąży do stałego poszerzania zasobów wiedzy w firmie</p>

Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test ze znajomości podstawowych pojęć i technik zarządzania wiedzą.</p> <p>Symulacja polegająca na analizie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i doborze metod jej gromadzenia i wykorzystywania.</p> <p>Studium przypadku służące omówieniu metod i narzędzi dzielenia się wiedzą w organizacji.</p>	
Nazwa kompetencji	Zarządzanie relacjami z klientami	
Grupa kompetencji:	Zarządzanie przedsiębiorstwem	
Definicja kompetencji:	<p>Jest to proces pozyskiwania, gromadzenia oraz przetwarzania i wykorzystania w celach marketingowych informacji na temat klientów, jak również podejmowania działań w celu zbudowania i utrzymania długoterminowych relacji z klientami. Obszar ten łączy działania biznesowe oraz technologiczne.</p>	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna korzyści, jakie wynikają z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami</p> <p>Zna przepisy prawne odnoszące się do pozyskiwania i przechowywania danych klientów</p> <p>Wskazuje związek pomiędzy strategią generalną przedsiębiorstwa i strategią marketingową</p> <p>Zna narzędzia marketingowe nastawione na kształtowanie relacji z klientem</p> <p>Wskazuje czynniki mające znaczenie dla lojalności klienta</p> <p>Zna modele najważniejsze zachowań konsumentów</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi wskazać i opisać potrzeby oraz oczekiwania różnych grup klientów</p> <p>Projektuje badania rynku skoncentrowane na diagnozie potrzeb i oczekiwań klientów</p> <p>Potrafi dokonać analizy i interpretacji badań marketingowych</p> <p>Proponuje zmiany w ofercie przedsiębiorstwa w oparciu o wyniki badań marketingowych</p> <p>Wykorzystuje narzędzia komunikacji elektronicznej w celu nawiązania i utrzymania kontaktu z klientem</p> <p>Indywidualizuje ofertę i sposób kontaktu z klientem</p>

		Zna ofertę rynkową rozwiązań technologicznych typu CRM oraz potrafi wykorzystać narzędzia ICT i oprogramowanie wspierające zarządzanie relacjami z klientami
	Kompetencje społeczne (postawy)	Dostrzega znaczenie relacji bezpośredniej w utrzymaniu klienta Dostrzega różnorodność potrzeb swoich klientów
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy – dotyczący aspektów prawnych związanych z gromadzeniem i przechowywaniem danych o klientach Przygotowanie projektu badań marketingowych diagnozujących potrzeby i oczekiwania klientów Symulacja rozmowy z niezadowolonym klientem – odpowiedź na reklamację	

SKUTECZNOŚĆ MENADŻERSKA

Jednym z kluczowych kryteriów analizowanych podczas oceny osób piastujących stanowiska kierownicze są efekty ich pracy. Znajdują one bowiem przełożenie nie tylko na stopień realizacji obranych priorytetów, czy wyniki osiągnięte przez podległych menadżerowi pracowników, ale pośrednio wpływają na kondycję całej organizacji. Jest to szczególnie widoczne w firmach z sektora MŚP, zwłaszcza mikro- i małych, w których rolę menadżera odgrywa często sam właściciel. Konsekwencje podejmowanych przez niego decyzji są długofalowe i oddziałują zarówno na sprawność organizacyjną firmy, jak również stanowią fundament jej obecnej i przyszłej pozycji rynkowej. Na skuteczność działań menadżera może wpływać się wiele czynników. Część z nich pozostaje od niego niezależna, jak np. koniunktura gospodarcza. Na większość menadżer może jednak wpływać bazując na posiadanych kompetencjach. Wśród nich szczególne znaczenie zyskują, opisane niżej, kompetencje świadczące o jego wytrwałości w dążeniu do zakładanych celów, odporności na stres oraz umiejętności podejmowania decyzji (w warunkach niepewności, pod presją czasu) i szybkiego reagowania na pojawiające się na co dzień problemy czy konflikty.

W ramach tej grupy wyróżniono następujące kompetencje:

- Rozwiązywanie konfliktów,
- Podejmowanie decyzji,
- Nastawienie na cel,
- Radzenie sobie ze stresem,
- Rozwiązywanie problemów.

Rozwiązywanie konfliktów – to kompetencja o charakterze interpersonalnym mająca znaczenie dla efektywności jak również stanowiąca istotny element przeciwdziałający powstawaniu patologii organizacyjnych takich jak mobbing czy dyskryminacja. Konflikty interpersonalne mogą pełnić zarówno funkcję pozytywną np. poprzez stymulowanie innowacyjności i wprowadzenia zmian jak i prowadzić do nadmiernego stresu, obniżenia satysfakcji pracowniczej oraz zwolnień z pracy. W przypadku sektora MSP to najczęściej na menadżerach spoczywa całkowita odpowiedzialność za kształtowanie relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami. Menadżer może być zarówno jedną ze stron konfliktu jak i być zaangażowany w rozwiązywanie konfliktów pomiędzy pracownikami. W obu tych przypadkach jego postawa i zachowanie wobec zaistniałej sytuacji ma duże znaczenie dla kształtowania pozytywnego klimatu organizacyjnego.

Podjęcie decyzji to jedna z kluczowych kompetencji każdego menadżera. Każdego dnia kierujący organizacjami i zespołami – w sposób świadomy lub nie – podejmują dziesiątki decyzji dotyczących najróżniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Każdy menadżer powinien więc potrafić podejmować trafne i umotywowane decyzje. Szczególnie w sytuacji, w której decyzje charakteryzuje duża niepewność lub ryzyko, dotyczą złożonych problemów, a wiedza o alternatywnych możliwościach rozwiązania jest ograniczona, wiedza i doświadczenie menadżera o metodach i ograniczeniach podejmowania decyzji jest bezcenna. Menadżerowie znający techniki identyfikowania sytuacji decyzyjnej, alternatywnych możliwości rozwiązań, zasad opracowywania kryteriów decyzyjnych oraz wyboru na ich podstawie najlepszego wariantu potrafią skutecznie radzić sobie z nawet najbardziej złożonymi problemami. Duże znaczenie ma także świadomość ograniczeń i barier procesu podejmowania decyzji, w tym oddziaływania heurystyk. Menadżerowie muszą również umieć wdrażać podjęte decyzje w praktyce, ponieważ jest to warunek skuteczności działania w kierowaniu przedsiębiorstwami i pracownikami.

Nastawienie na cel/rezultat jest kompetencją pozwalającą na ocenę skuteczności działań menadżera w odniesieniu do realizacji zamierzeń biznesowych. Menadżerowie nastawieni na osiągnięcie określonego rezultatu zwracają uwagę na efektywność wykorzystania zasobów, co pozwala im na osiągnięcie ekonomiczności działania przedsiębiorstwa. Menadżerów takich charakteryzuje również zdolność i chęć przejmowania odpowiedzialności za osiągnięcie celów i rezultatów firmy, co jest nieodłączną cechą dobrego menadżera. Bardzo często na drodze do realizacji celów i rezultatów stają liczne bariery. Menadżer powinien umieć je zidentyfikować i wykorzystując dostępne narzędzia i techniki zarządzania podjąć działania, które ograniczą ich wpływ lub zupełnie wyeliminują. Bardzo ważne jest również minimalizowanie ryzyka

związanego z nieosiągnięciem założonych celów przedsiębiorstwa, co wymaga proaktywnej postawy i ciągłej dbałości o doskonalenie organizacji i jej procesów.

Radzenie sobie ze stresem to kompetencja, która umożliwia sprawne funkcjonowanie pracownika i zachowanie dobrostanu pomimo obecności w środowisku pracy czynników stresogennych. Stres jest nieodłącznym elementem pracy menadżera jednak nadmierny i długotrwały prowadzi do negatywnych skutków emocjonalnych i zdrowotnych co dla organizacji wiąże się ze spadkiem efektywności pracy, absencjami i zwiększoną fluktuacją. Wiedza na temat czynników zwiększających ryzyko wystąpienia stresu jak również znajomość metod, które umożliwiają zmniejszenie negatywnych konsekwencji odczuwanego napięcia pozwalają nie tylko zachować lepszą kondycję zdrowotną ale również zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego. W przypadku menadżera ważne jest nie tylko radzenie sobie ze stresem wynikającym z obciążenia codziennymi zadaniami ale również umiejętność radzenia sobie w sytuacji porażki. W tym przypadku ważne będzie zarówno silna wewnętrzna automotywacja jak również otwartość na pomoc ze strony otoczenia.

Rozwiązywanie problemów jest kompetencją pozwalającą na unikanie sytuacji krytycznych dla przedsiębiorstwa. Dzięki dokonywaniu bieżących analiz procesów zachodzących wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji możliwe staje się szybkie dostrzeżenie potencjalnych zagrożeń dla jej sprawnego funkcjonowania. Umiejętność identyfikowania przyczyn pojawiających się trudności a także zdolność do podejmowania działań naprawczych pozwalają na sprawną eliminację istniejących problemów. Ignorowanie trudności może natomiast prowadzić do ich narastania skutkując np. odpływem cennych pracowników, spadkiem jakości oferowanych produktów lub usług czy pogorszeniem się wyników firmy. Tym samym brak omawianej kompetencji stanowi istotne zagrożenia dla trwałości przedsiębiorstwa.

Nazwa kompetencji		Rozwiązywanie konfliktów
Grupa kompetencji:		Skuteczność menadżerska
Definicja kompetencji:	Podejmowanie działań mających na celu rozwiązanie destruktywnego konfliktu interpersonalnego przy uwzględnieniu kosztów i korzyści zarówno każdej ze stron zaangażowanych w konflikt jak i całej organizacji.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Rozróżnia konflikty konstruktywne i destruktywne Charakteryzuje różne sposoby reakcji na konflikt i wskazuje plusy i minusy danej reakcji.



		Wie jaką rolę pełnią emocje w przebiegu konfliktu
	Umiejętności	<p>Potrafi zidentyfikować przyczyny konfliktu</p> <p>Wskazuje krótko i długoterminowe potencjalne skutki konfliktu</p> <p>Generuje różne alternatywy rozwiązania konfliktu.</p> <p>Dokonuje wielokryterialnej oceny propozycji rozwiązań konfliktu</p> <p>Wykorzystuje mediacje w celu rozwiązania długotrwałych konfliktów</p> <p>Prowadzi otwartą komunikację ze wszystkimi stronami konfliktu</p> <p>Monitoruje wdrożenie i skuteczność przyjętego rozwiązania konfliktu</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Dostrzega pozytywne aspekty sytuacji konfliktowej</p> <p>Jest otwarty w szukaniu rozwiązań konfliktu</p> <p>Aktywnie słucha wszystkich uczestników konfliktu</p> <p>Oddziela emocje od obiektywnej oceny sytuacji</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat przyczyn, źródeł i sposobów reakcji na sytuację konfliktową</p> <p>Case study – ocena korzyści i niebezpieczeństw ingerencji menadżera w sytuację konfliktu pomiędzy pracownikami.</p> <p>Scenka symulacyjne – rozmowa z dwoma stronami konfliktu – identyfikacja przyczyn konfliktu oraz poszukiwanie rozwiązania</p>	
Nazwa kompetencji		Podejmowanie decyzji
Grupa kompetencji:		Skuteczność menadżerska
Definicja kompetencji:	Zdolność rozpoznania i zidentyfikowania istoty sytuacji decyzyjnej, alternatywnych możliwości rozwiązania oraz trafnego wyboru w oparciu o przyjęte kryteria decyzyjne. Kompetencja ta zakłada również umiejętność wdrożenia podjętej decyzji w praktyce.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna techniki podejmowania decyzji</p> <p>Ma wiedzę dotyczącą ograniczeń procesu podejmowania decyzji oraz błędów podejmowania decyzji</p>

		Zna różne typy decyzji oraz style podejmowania decyzji
	Umiejętności	<p>Umie określić problem decyzyjny poprzez ocenę rozbieżności pomiędzy stanem obecnym a oczekiwanym – w trakcie podejmowania decyzji koncentruje się na wyznaczonym celu</p> <p>Potrafi określić kryteria decyzji (czynniki mające znaczenie przy jej podjęciu) oraz ocenić ich znaczenie</p> <p>Umie określić warianty decyzji (możliwe rozwiązania) oraz ocenić czy są wykonalne, wystarczające do rozwiązania problemu i nie pociągają za sobą niemożliwych do zaakceptowania następstw</p> <p>Potrafi wprowadzić decyzję w życie, poprzez przekazanie jej tym, których decyzja dotyczy oraz doprowadzenie do jej realizacji</p> <p>Potrafi ocenić ryzyko związane z podjęciem decyzji (skutków i konsekwencji związanych z jej podjęciem)</p> <p>Potrafi dobrać metody podejmowania decyzji do rodzaju problemu i charakteru sytuacji decyzyjnej</p> <p>Potrafi wykorzystać narzędzia informatyczne w celu wsparcia analizy potrzebnej do podjęcia decyzji</p> <p>Potrafi wykorzystać różne źródła informacji i dane w podejmowaniu decyzji</p> <p>Potrafi ocenić przydatność i wiarygodność wykorzystywanych informacji, w tym informacji pozyskanych ze źródeł internetowych</p> <p>Rozumie konsekwencje podejmowanych decyzji – w tym dla pracowników, organizacji oraz otoczenia</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Cechuje się postawą otwartą w odniesieniu do różnych rozwiązań problemu</p> <p>Bierze odpowiedzialność za podjętą decyzję</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:		<p>Test wiedzy z zasad i technik podejmowania decyzji</p> <p>Warsztat polegający na podejmowaniu decyzji w ramach przykładowego problemu wybranego przedsiębiorstwa.</p> <p>Symulacja polegająca na wdrożeniu rozwiązań w ramach podjętej decyzji przykładowego problemu w przedsiębiorstwie, w tym przekazanie</p>



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

	informacji zwrotnej pracownikom.
--	----------------------------------

Nazwa kompetencji		Orientacja na cel
Grupa kompetencji:		Skuteczność menadżerska
Definicja kompetencji:	Zdolność i chęć przejmowania odpowiedzialności i kontroli nad osiągnięciem celów i rezultatów przedsiębiorstwa. Antycypuje i określa problemy w realizacji celów i osiągnięciu rezultatów. Minimalizuje ryzyko związane z nieosiągnięciem założonych celów i rezultatów oraz dba o efektywność działania.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Ma wiedzę z zakresu zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa Zna zasady doskonalenia przedsiębiorstwa Rozumie zasady osiągnięcia efektywności działania z uwzględnieniem relacji nakładów i efektów
	Umiejętności	Potrafi zintegrować działania operacyjne z potrzebami i strategią organizacji. Planuje i przeznacza zasoby w tym zasoby personalne na osiągnięcie wymagających celów. Umie określić problemy i bariery, które mogą wpłynąć na jakość osiąganych rezultatów i celów oraz projektuje rozwiązania Potrafi prawidłowo oceniać stopień realizacji celów przez pracowników, oraz egzekwować ich wykonanie Minimalizuje ryzyko osiągnięcia założonych celów i rezultatów, poprzez podjęcie odpowiednich działań wyprzedzających (proaktywnych) Patrzy perspektywicznie na wyniki, szczególnie w średnim okresie czasu, i podejmuje odpowiednie działania, na przykład przeciwdziałając działaniom konkurencji.
	Kompetencje społeczne (postawy)	Odpowiedzialność Inicjatywa w działaniu Motywacja do osiągnięcia celów



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy z zasad zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa Case study - wypracowaniu rozwiązań w sytuacji problemów z realizacją celów / rezultatów i niską efektywnością na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.
--	---

Nazwa kompetencji	Radzenie sobie ze stresem	
Grupa kompetencji:	Skuteczność menadżerska	
Definicja kompetencji:	Właściwy dobór technik i metod pozwalających na redukcję nadmiernego napięcia psychicznego i fizycznego wynikającego z odczuwanego stresu rozumianego jako subiektywną ocenę czynników środowiska (w tym przypadku środowiska pracy) jako zagrażających dla pracownika. Zdolność reakcji na zaburzenie równowagi powstałej na skutek wymagań środowiska przewyższających możliwości pracownika.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Definiuje i opisuje przebieg reakcji na czynnik stresotwórczy</p> <p>Identyfikuje czynniki ryzyka związane z treścią oraz z kontekstem pracy</p> <p>Wie jakie można zastosować aktywne i pasywne metody radzenia sobie ze stresem w trakcie wykonywania pracy</p> <p>Wie jakie można zastosować aktywne i pasywne metody radzenia sobie ze stresem w czasie wolnym</p> <p>Wie jakie znaczenie ma zdrowe odżywianie, sen i aktywność fizyczna dla radzenia sobie ze stresem</p> <p>Wie gdzie można szukać pomocy w sytuacjach trudnych</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi przeprowadzić ocenę zagrożeń związanych ze stresem w swoim miejscu pracy</p> <p>Rozpoznaje symptomy odczuwanego stresu</p> <p>Ocenia skuteczność aktywnych i pasywnych metod radzenia sobie ze stresem z perspektywy swoich potrzeb</p> <p>Kształtuje miejsce pracy minimalizując ryzyko nadmiernego stresu</p> <p>Wykorzystuje techniki relaksacji redukujące nadmierne napięcie nerwowe i fizyczne</p>

	Kompetencje społeczne (postawy)	Swoją postawą promuje zdrowy styl życia Jest otwarty na zmianę niezdrowych nawyków i przekonań Jest otwarty na pomoc ze strony otoczenia Ma silną motywację i nie poddaje się w trudnych sytuacjach
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:		Test wiedzy na temat czynników mających znaczenie dla ogólnego dobrostanu człowieka np. zdrowego odżywiania, snu, warunków pracy i wypoczynku Wykonanie ćwiczeń praktycznych związanych z zastosowaniem technik relaksacji Zadanie praktyczne – przeprowadzenie diagnozy zagrożenia nadmiernym stresem w wybrane organizacji

Nazwa kompetencji	Rozwiązywanie problemów	
Grupa kompetencji:	Skuteczność menadżerska	
Definicja kompetencji:	Przewidywanie potencjalnych i identyfikowanie istniejących problemów (związanych z zarządzaniem firmą) w działalności przedsiębiorstwa oraz wypracowywanie skutecznych rozwiązań pozwalających na ich eliminację. Zdolność do analizy sytuacji problemowej, generowania propozycji jej rozwiązania i wprowadzania zmian z korzyścią dla organizacji.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Zna metody i techniki analizy problemów. Zna narzędzia ICT wspierające procesy zarządcze.
	Umiejętności	Umie prowadzić analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa przewidując potencjalne problemy, które mogą się pojawić w każdym z obszarów jego działania. Umie zidentyfikować zaistniałe problemy. Potrafi przeprowadzić pogłębioną analizę problemu z uwzględnieniem jego przyczyn oraz skutków i relacji występujących między nimi. Umie stosować techniki analizy problemów. Umie wypracowywać, dokonać selekcji i wdrożyć rozwiązania pozwalające na eliminację problemów.

		<p>Umie angażować pracowników w poszukiwanie przyczyn i wypracowywanie rozwiązań problemu.</p> <p>Potrafi zaplanować i przeprowadzić proces zarządzania zmianą prowadzącą do zniwelowania problemu.</p> <p>Potrafi monitorować skuteczność rozwiązań wprowadzonych w celu likwidacji problemu.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Jest decyzyjny/a, potrafi szybko wypracować samodzielnie lub w zespole rozwiązanie problemu w warunkach niepewności.</p> <p>Jest nastawiony/a na pracę zespołową.</p> <p>Jest dociekliwy/a i dokładny/a.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test ze znajomości metod i technik analizy problemu.</p> <p>Warsztat polegający na analizie źródeł przykładowego problemu wybranego przedsiębiorstwa.</p> <p>Symulacja polegająca na wypracowaniu rozwiązań służących eliminacji przykładowego problemu w przedsiębiorstwie.</p>	

PRZYWÓDZTWO

We współczesnym świecie podstawą sukcesu organizacji jest przywództwo organizacyjne, stąd nie dziwią liczne próby zidentyfikowania, uporządkowania i wyjaśnienia optymalnych kompetencji menadżerskich składających się na skuteczność menadżera. Z prowadzonych badań wynika, że przywództwo będzie podstawowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw w przyszłości stąd ważne jest rzetelne i trafne zidentyfikowanie kompetencji składających się na przywództwo, które nie jest zjawiskiem jednorodnym czy wybraną cechą, lecz współlistnieniem różnych kompetencji takich jak:

- Inspirowanie i budowanie zaangażowania,
- Budowanie relacji ze współpracownikami,
- Kształtowanie kultury organizacyjnej,
- Tworzenie i upowszechnianie wizji,
- Wywieranie wpływu,



- Etyczność i moralność.

Przywódcą jest jedynie osoba, która nie tylko czuje się powołana do tej roli, ale przede wszystkim jest uznawana za przywódcę przez zwolenników. To podejście powoduje, że przywództwo występuje jedynie w rzeczywistych sytuacjach oddziaływania na ludzi i może być badane jedynie z perspektywy pragmatycznej, jako wyjaśnienie skutecznego działania, które zakończyło się i ma mierzalne efekty.

Zestaw kompetencji tworzących omawianą grupę wiąże się z faktem, iż przywództwo jest dynamicznym podejściem do kształtowania długotrwałych, moralnych (w tym uczciwych, prawych) relacji z różnymi interesariuszami.

Pierwsza z kompetencji w ramach grupy przywództwo – **Inspirowanie i budowanie zaangażowania** – jest podstawą aktywnego, celowego, sprawnego i skutecznego działania pracowników. Zaangażowanie i ponadprzeciętna aktywność nie są charakterystyczne dla pracownika w różnego typu organizacjach w Polsce. Niechęć do zaangażowania się wynika bowiem często z braku poczucia sensu takiego działania, gdyż dominuje minimalistyczne podejście do pracy oparte o kalkulację nakładów i efektów. W takich okolicznościach, gdy sami menadżerowie/liderzy przyznają, że na początku aktywność pracowników w działaniach jest co najwyżej średnia, konieczne jest odpowiednie inspirowanie ich do pracy. Podejście to kończy się przeważnie sukcesem w sytuacjach, gdy pracownicy uwierzą, że zaangażowanie zostanie docenione w postaci podwyższonych dochodów, uznania, szacunku itp. Budowanie zaangażowania nie jest wynikiem samego inspirującego apelu, lecz aktywnego działania samego menadżera i obserwowanych przez innych sukcesów, które osiąga. W tym znaczeniu budowanie zaangażowania jest wynikiem przekonania pracowników, że poprzez splot interesów ich aktywność, sprawność i skuteczność działania spowoduje nie tylko osiągnięcie celów organizacji, ale również ich zawodowy i osobisty sukces. Proces inspirowania powinien uwzględniać istniejące oczekiwania pracowników w zakresie stosowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

Druga kompetencja – **Budowanie relacji ze współpracownikami** – to podstawa przywództwa we współczesnym znaczeniu, ponieważ zatrzymanie zadowolonych, zintegrowanych z firmą pracowników na obecnie istniejącym rynku pracownika daje szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez wykonywanie wysokiej jakości pracy w sposób celowy i zespołowy. Budowanie relacji ze współpracownikami tworzy wiarygodność menadżera oraz daje podstawę do wytworzenia się wzajemnego zaufania, wsparcia i współpracy w oparciu o rzeczywiście posiadane kompetencje. Podejście takie jest praktycznym wdrażaniem strategii kapitału ludzkiego w organizacji, które buduje poczucie integracji z organizacją, przewidywalność zachowań obu stron – managementu i

pracowników. Proces budowania relacji menadżera z pracownikami w ramach przywództwa jest wynikiem spełnienia oczekiwań pracowników wobec menadżera, w tym jego umiejętności (np. sprawnego wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i kompetencji społecznych weryfikowanych przez podwładnych obserwacją i interpretacją jego/jej zachowania w określonym kontekście organizacyjnym.

Kształtowanie kultury organizacyjnej – jest kolejną ważną kompetencją, ponieważ przyjmuje się, że rolą przywództwa jest manipulacja kulturą. Kultura organizacyjna bowiem jest zbiorem zasad funkcjonowania człowieka w organizacji i sposobu funkcjonowania firmy na rynku występującym w postaci formalnej (zbiór reguł, kodeks skutecznego działania, regulaminy, instrukcje itp.) lub nieformalnej – w praktyce tworzonej i przestrzeganej przez pracowników, nigdzie nie spisanej, ale stanowiącej w rzeczywistości przykład kontroli społecznej w organizacji. Kultury organizacyjne powinny być proefektywnościowe tzn. stanowić podstawę do osiągnięcia sukcesów w danych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych firmy. Kultury organizacyjne w zależności od charakteru pracy, typu zadań mogą być bardziej nastawione na kształtowanie współpracy lub rywalizacji w firmie. W zależności od preferowanego typu zależności między pracownikami i nastawienia do aktywności oraz relacji z rynkiem, w firmach można również spotkać kultury nastawione na współistnienie w oparciu o wspólne wartości, cel działania i potrzebę utrzymywania pozytywnych relacji. Inne kultury organizacyjne mogą promować kreatywność i innowacyjność pracowników. Jeszcze inne są silnie nastawione prorynkowo. Istnieją też kultury opierające się na wyraźnie wyznaczonej hierarchii, z wysokim znaczeniem silnej władzy, podporządkowania. W zależności od typu kultury organizacyjnej istniejącej/modyfikowanej lub tworzonej przez menadżerów od podstaw wymaga się od nich swobody w zakresie określania wartości, norm, standardów, zasad, przepisów, kodeksów, wdrażaniu ich i dawaniu przykładu jak należy ich przestrzegać. Kształtowanie kultury organizacyjnej, jako szczególnie ważna, kompetencja menadżera jest charakterystyczne nawet bardziej dla przedsiębiorstw z sektora MŚP niż dużych firm, ponieważ jest sposobem na uporządkowanie współistnienia różnych interesariuszy w strukturach zdecydowanie mniej sformalizowanych niż ma to miejsce w przypadku korporacji międzynarodowych. Kształtowanie kultury organizacyjnej powinno uwzględniać zmieniające się oczekiwania społeczno-kulturowe, w tym w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i zarządzania międzykulturowego uwzględniającego różnice międzykulturowe pracowników na zmieniającym się rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej. Kształtowanie kultury organizacyjnej jak sama nazwa wskazuje powinno mieć charakter przyszłościowy i długoterminowy.

Kompetencją z grupy przywództwo najsilniej ukierunkowaną i motywującą pracowników w perspektywie długookresowej (przyszłościowej) jest – **Tworzenie**

i upowszechnianie wizji. Rolą tej kompetencji jest przede wszystkim pokazanie pracownikom, że ich przyszłość w organizacji ma sens i że warto wiązać się długoterminowo z tą właśnie organizacją. Jest to bardzo ważny czynnik wpływający na decyzję pracowników o pozostaniu w danej firmie. Tworzenie i upowszechnianie wizji nie jest ważne jedynie ze względu na coraz powszechniej występujący rynek pracownika w Polsce, ale przede wszystkim dlatego, że buduje w ludziach przekonanie o uczestniczeniu w czymś ważnym, ponadczasowym i nietuzinkowym. Pracownik angażuje się w realizację wizji, aby oderwać się od codziennej monotonnej rzeczywistości. Oczywiście tworzenie i upowszechnianie wizji nie jest zadaniem prostym. Nie może ono polegać na przygotowaniu kilku zdań i umieszczeniu ich na stronie internetowej firmy. Nikogo to bowiem w takiej postaci nie interesuje. Wizję trzeba promować poprzez budowanie inspirujących opowieści o przyszłości, wspartych przykładami oraz osobiste angażowanie się menadżera w realizację działań zmierzających do osiągnięcia celów przybliżających firmę do stworzonej wizji. Komunikowanie wizji różnym interesariuszom powinno odbywać się zgodnie z oczekiwaniami z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

Wywieranie wpływu – kolejna z grupy kompetencji przywództwo – ma oczywiście swój wymiar długookresowy (przyszłościowy) i bieżący. Wpływ długotrwały, trudniejszy do zaobserwowania, kształtuje postawy pracowników. Wpływ bieżący jest codziennym oddziaływaniem na ludzi w celu realizacji poszczególnych zadań indywidualnych i zespołowych zgodnie z wolą i celem menadżera. Wywieranie wpływu jako działanie praktyczne należy wyraźnie odróżnić od władzy, która jest jedynie potencjałem do wykorzystania mającym swe źródło w menadżerze i/lub organizacji (czasami też otoczeniu, samych pracownikach czy innych interesariuszach). Wywieranie wpływu jest wykorzystywaniem odpowiednich taktyk odwołujących się do specyfiki człowieka oraz reguł rządzących życiem społecznym. Menadżerowie mogą korzystać z taktyk etycznych lub nieetycznych. Etyczne taktyki wpływu są budowaniem wzajemnego zaufania, szacunku, zrozumienia roli pracownika w organizacji i dążeniem do współpracy, aby osiągnąć wspólne cele i korzyści. Nieetyczne taktyki wpływu bazują na nieszczerości, niedopowiedzeniach i wykorzystywaniu pracowników do osiągnięcia celów organizacyjnych za wszelką cenę. Zachowania menadżera polegające na bieżącym wywieraniu wpływu są możliwe do zaobserwowania i oceny w warunkach organizacyjnych. Skuteczne oddziaływanie na pracowników w istniejących i prognozowanych warunkach nie może odbywać się bez wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

Etyczność i moralność – ostatnia, choć zapewne najważniejsza kompetencja w grupie przywództwo jest jedną z głównych determinant skuteczności menadżera. W świecie zachodnim, postępowanie zgodne z wartościami moralnymi takimi, jak uczciwość, prawość,

lojalność i szacunek dla innych, które można zaobserwować w zachowaniach menadżera, jest traktowane jako wymóg i wskazywane jako podstawowa kompetencja przez respondentów w licznych badaniach przywództwa organizacyjnego. W Polsce, jak pokazują wcześniej prowadzone badania własne, znaczenie wartości moralnych jest dużo mniejsze niż wartości, cech i zachowań bezpośrednio kojarzonych z sukcesem finansowym i zarządczym – takich jak skuteczność, sprawność, efektywność i przedsiębiorczość. Z prowadzonych badań wynika jednak, że etyczność i moralność będzie podstawowym elementem przywództwa w Polsce w przyszłości. Nie ma niepodważalnych dowodów, że etyczny, moralny menadżer będzie skuteczniejszy od nieuczciwych konkurentów. Czasami wręcz znajduje się potwierdzenie tezy, że trzeba oszukiwać ludzi i manipulować nimi, aby osiągać prawdziwe sukcesy. Jest to jeszcze jeden powód, aby promować postępowanie etyczne/moralne i tworzyć standardy/modele, które takiego zachowania będą wymagać od menadżerów pracujących na różnych szczeblach zarządzania w firmach MŚP w różnych branżach w Polsce. Nie ma gwarancji, że da ono pozytywny efekt, ale tak budowana wiarygodność menadżera jest szansą na stworzenie długotrwałej relacji menadżera z różnymi interesariuszami oraz integracji z zespołem i organizacją.

Nazwa kompetencji		Inspirowanie i budowanie zaangażowania
Grupa kompetencji:		Przywództwo
Definicja kompetencji:	Pobudzanie pracowników do ponadprzeciętnej aktywności przez stosowanie inspirującego apelu oraz oddziaływanie na nich przez przykład i szacunek oraz stosowanie metod i narzędzi pobudzania motywacji wewnętrznej osób zatrudnionych. W ramach danej kompetencji szczególnie cenione jest przekonanie pracowników, że praca którą wykonują ma sens a ich podwyższone zaangażowanie zapewni sukces firmie i pracownikom. Weryfikacja tej kompetencji w praktyce polega na porównaniu zaangażowania pracowników na różnym etapie realizacji zadania oraz efektu końcowego ich pracy z przyjętymi/ założonymi normami/planem itp.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Wie jakie czynniki wpływają na zaangażowanie Zna regułę zaangażowania i konsekwencji Zna koncepcję modyfikacji zachowań/uczenia się Identyfikuje czynniki wpływającej na sukces w organizacji Zna metody i narzędzia budowania zaangażowania
	Umiejętności	Potrafi ocenić potencjał pracowników



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

		<p>Potrafi delegować zadania zgodnie z kompetencjami pracowników</p> <p>Umie zainspirować odpowiednim komunikatem werbalnym</p> <p>Umie stosować metody i narzędzia budowania zaangażowania</p> <p>Umie pobudzać pracowników do działania poprzez dawanie przykładów, których oni oczekują</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Swoją wartość jako menadżera potwierdza w działaniu</p> <p>Jest odbierany przez współpracowników jako osoba wiarygodna</p> <p>Sprawnie i skutecznie tworzy rozwiązania podnoszące zaangażowanie pracowników</p> <p>Posiada łatwość inspirowania pracowników bez stosowania manipulacji negatywnej</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:		<p>Test wiedzy na temat czynników wpływających na zaangażowanie, reguły zaangażowania i konsekwencji oraz koncepcji modyfikacji zachowań.</p> <p>Studium przypadku – analiza sposobów pobudzania zaangażowania w firmie o podobnej charakterystyce.</p> <p>Symulacja - opracowanie ram systemu budowania zaangażowania w oparciu o istniejące uwarunkowania w organizacji</p> <p>Odgrywanie ról – tworzenie oraz prezentacja scenek rozmowy przełożony-podwładny podnoszącego aktywność pracownika</p>

Nazwa kompetencji	Budowanie relacji ze współpracownikami	
Grupa kompetencji:	Przywództwo	
Definicja kompetencji:	<p>Tworzenie i utrzymywanie relacji przywódczej odpowiadającej oczekiwaniom współpracowników/ podwładnych a polegającej na wskazywaniu wzajemnych korzyści, wspólnego celu działania i wspólnych wartości. W praktyce budowanie relacji ze współpracownikami ma na celu stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, opartej o wzajemny szacunek i zaufanie, powstającej we wspólnej realizacji zadań, potwierdzających intencje, motywacje oraz kompetencje współpracujących osób.</p>	
Efekty uczenia	Wiedza	Zna podstawowe zasady budowania relacji ze



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

się:		współpracownikami Zna podstawowe koncepcje na temat potrzeb człowieka Zna podstawowe zasady tworzenia się indywidualnych hierarchii wartości Ma wiedzę na temat różnic kulturowych pracowników pochodzących z różnych krajów a pracujących w Polsce
	Umiejętności	Potrafi zbudować swój pozytywny wizerunek jako lidera Umie przekonać ludzi, że jest sprawnym i skutecznym menadżerem Potrafi zidentyfikować potrzeby ludzi i odpowiednio je zaspokajać Tworzy dobrą atmosferę w pracy Potrafi pokazać ludziom, że wzajemny szacunek i zaufanie jest ważnym czynnikiem każdej relacji
	Kompetencje społeczne (postawy)	Łatwo zdobywa pozycję lidera docenianego przez pracowników Jest odbierany przez współpracowników jako osoba wiarygodna Ma łatwość skupiania ludzi wokół siebie Łatwo tworzy relacje długotrwałe, chętnie podtrzymywane przez współpracowników
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy z zakresu socjologii i psychologii na temat funkcjonowania człowieka w grupie, zespole oraz czynników istotnych przy tworzeniu i utrzymywaniu długotrwałych relacji międzyludzkich Studium przypadku – analiza sytuacji pokazujących etapy tworzenia relacji międzyludzkich, szczególnie między menadżerem i podwładnymi Symulacja – opracowanie schematu tworzenia relacji ze współpracownika w istniejących warunkach społeczno-kulturowych w organizacji Odgrywanie ról – tworzenie oraz prezentacja scenek rozmowy przełożony-podwładny dotyczących różnych relacji międzyludzkich w firmie	

Nazwa kompetencji	Kształtowanie kultury organizacyjnej
Grupa kompetencji:	Przywództwo
Definicja kompetencji:	Tworzenie proaktywnych uwarunkowań sprawnego i skutecznego działania uwzględniających charakter danej organizacji, jej wartości, cele i zadania, misję, wizję oraz potencjał i oczekiwania pracowników na różnych szczeblach i obszarach organizacji. Dążenie do osiągnięcia poziomu kultury pożądanej przez właścicieli i pracowników, w zakresie istniejących wartości,

	norm, zasad postępowania i zachowań występujących w relacjach z różnymi interesariuszami.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Zna podstawowe uwarunkowania kultur organizacyjnych Zna elementy składowe kultury organizacyjnej Ma wiedzę na temat transponowania wartości w normy i reguły postępowania Ma wiedzę na temat zasad tworzenia kodeksów, procedur, regulaminów Ma wiedzę na temat dominujących oczekiwań pracowników na rynku pracy w Polsce
	Umiejętności	Potrafi sprawnie interpretować zachowania osób pochodzących z różnych kontekstów kulturowych Potrafi wdrożyć podstawowe elementy regulaminów, standardów działania Swoją postawą i zachowaniem promuje wartości organizacji Potrafi wdrożyć rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) zgodnie z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji Potrafi pobudzać do działania wskazując podstawowe zalety kultury proefektywnościowej
	Kompetencje społeczne (postawy)	Posiada łatwość funkcjonowania wśród pracowników z różnych kultur Tworzy rozwiązania długookresowe przy aktywnym współdziałaniu różnych interesariuszy
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy z zakresu antropologii, socjologii i psychologii na temat istniejących czynników kulturowych uwzględniający różnice międzykulturowe na rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej oraz z zakresu zarządzania na temat elementów składowych kultur organizacyjnych Studium przypadku – analiza kultur organizacyjnych istniejących w firmach o podobnej specyfice Symulacja – opracowanie charakterystyki kultury organizacyjnej (obecnej i pożądanej) dla firmy, w której pracuje menadżer lub chce rozpocząć w niej pracę	

Nazwa kompetencji	Tworzenie i upowszechnianie wizji
Grupa kompetencji:	Przywództwo
Definicja	Wykreowanie perspektywicznego i prorozwojowego obrazu przyszłej

kompetencji:	rzeczywistości organizacyjnej z uwzględnieniem prognozowanych trendów i scenariuszy przyszłych uwarunkowań społeczno-kulturowych. Wybranie odpowiednich środków przekazu wizji, aby w sposób bezproblemowy dotrzeć do różnych grup interesariuszy (zwłaszcza pracowników) wzbudzając w nich potrzebę podążania w kierunku określonym przez wizję w celu integracji własnych potrzeb i oczekiwań z celami i wartościami firmy.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Wie czym jest twórcze myślenie rozbieżne i zbieżne</p> <p>Zna zasady tworzenia wizji</p> <p>Identyfikuje i interpretuje trendy rozwojowe</p> <p>Zna scenariusze przyszłej rzeczywistości i działania charakterystyczne dla danych uwarunkowań społeczno-kulturowych</p> <p>Zna sposoby angażowania ludzi we współtworzenie i realizację wizji</p>
	Umiejętności	<p>Umie projektować przyszłe aktywności</p> <p>Potrafi zinterpretować przyszłą rzeczywistość w kontekście istniejących obecnie uwarunkowań</p> <p>Potrafi zainspirować ludzi poprzez zbudowanie emocjonalnie nacechowanego komunikatu na temat przyszłości firmy</p> <p>Umie znaleźć zwolenników promujących daną wizję wśród innych pracowników</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Świadomie buduje swoją wiarygodność</p> <p>Prezentuje charyzmę</p> <p>Posiada łatwość inspirowania pracowników bez stosowania manipulacji negatywnej</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat czynników odpowiedzialnych za kreatywność, twórczość oraz zasad twórczego myślenia</p> <p>Studium przypadku – analiza przykładowych wizji tworzonych dla różnych firm w Polsce</p> <p>Symulacja – stworzenie wizji dla danej firmy w oparciu o podstawowe zasady burzy mózgów</p> <p>Odgrywanie ról – tworzenie oraz prezentacja scenek upowszechnia wizji w organizacji</p>	

Nazwa kompetencji	Wywieranie wpływu
Grupa kompetencji:	Przywództwo
Definicja kompetencji:	Oddziaływanie na różnych interesariuszy w celu uzyskania zamierzonego efektu – osiągnięcia celu, optymalizacji, wzrostu efektywności, produktywności, zaangażowania itp., realizowane w oparciu o istniejące



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

	źródła władzy – własności menadżera, czynniki wewnątrz i zewnątrzorganizacyjne. W ramach danej kompetencji ujmuje się obserwację rzeczywistości, wykorzystanie potencjału różnych interesariuszy i osiągnięcie mierzalnych sukcesów w oparciu o pracę osób zależnych.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Zna reguły rządzące życiem społecznym Zna podstawowe taktyki wywierania wpływu Posiada wiedzę na temat różnych interesariuszy – ich wartości, potrzeb, oczekiwań, kompetencji Ma wiedzę na temat sposobów analizy własnego potencjału – mocnych i słabych stron
	Umiejętności	Potrafi odczytywać oczekiwania różnych grup interesariuszy i zaspokajać ich potrzeby Potrafi stosować taktyki wpływu w sposób dostosowany do wymogów sytuacyjnych Potrafi korzystać z dostępnych źródeł władzy Potrafi budować swój wizerunek jako osoby wiarygodnej i skutecznej Potrafi dobierać sobie współpracowników i delegować im uprawnienia i zadania wraz z odpowiedzialnością za nie
	Kompetencje społeczne (postawy)	Łatwo porusza się obszarze społecznym organizacji zajmując w niej istotną pozycję Posiada łatwość inspirowania pracowników bez stosowania manipulacji negatywnej
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy na temat reguł rządzących życiem społecznym, właściwości człowieka oraz podstawowych taktyk wywierania wpływu Studium przypadku – zidentyfikowanie i ocena występujących w danej sytuacji taktyk wpływu Odgrywanie ról – tworzenie scenek wywierania wpływu z zastosowaniem taktyk charakterystycznych dla reguł rządzących życiem społecznym	

Nazwa kompetencji	Etyczność i moralność
Grupa kompetencji:	Przywództwo
Definicja kompetencji:	Prezentowanie i promowanie zachowań zgodnych z przyjętymi w organizacji wartościami, zasadami, normami i standardami etycznymi będącymi wypadkową zasad kulturowych ogólnie obowiązujących i wymogów w danej firmie. W ramach danej kompetencji tym samym zawiera się postępowanie uczciwe, prawe i lojalne wobec firmy/



	współpracowników oraz kultura osobista w kontaktach z różnymi interesariuszami.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Wie czym są wartości, normy, zasady etyczne/moralne</p> <p>Wie jak tworzyć kodeksy etyczny w firmie</p> <p>Zna zasady wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w organizacji</p> <p>Wie jak tworzyć etyczne sposoby budowania relacji z interesariuszami</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi sprawnie interpretować zachowania osób pochodzących z różnych kontekstów kulturowych</p> <p>Potrafi wdrożyć podstawowe elementy kodeksów etycznych</p> <p>Potrafi wdrożyć rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) zgodnie z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji</p> <p>Potrafi używać etycznych i uczciwych taktyk wywierania wpływu na różnych interesariuszy</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Stosuje zasady etycznego postępowania</p> <p>Sprawie i skutecznie tworzy rozwiązania etyczne w organizacji i jej otoczeniu</p> <p>Posiada łatwość inspirowania pracowników bez stosowania nieetycznych i niemoralnych taktyk wywierania wpływu na ludzi</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat wartości, norm, zasad etycznych i moralnych</p> <p>Studium przypadku – analiza istniejącego kodeksu etycznego z innej firmy z uwzględnieniem kluczowych wartości, zasad postępowania, dobrych praktyk i systemu prewencyjnego</p> <p>Symulacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opracowanie ram kodeksu etycznego dla firmy, w której pracuje - Stworzenie rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) z uzasadnieniem ich zasadności w danych warunkach 	

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest jednym z najistotniejszych obszarów aktywności menadżera. W przypadku sektora małych i średnich przedsiębiorstw kompetencje menadżera są szczególnie istotne albowiem w wielu z tego typu podmiotach częstokroć nie ma

wydzielonych oddzielnych komórek organizacyjnych, którym powierza się zadania z obszaru HR. Nawet jeżeli w przedsiębiorstwie MSP występuje dział personalny (lub specjalista ds. personalnych) realizuje on najczęściej zadania z zakresu administrowania pracownikami. Powyższa sytuacja powoduje, że menadżer zarządzający zespołem staje się jedyną osobą która nie tylko wdraża rozwiązania zaproponowane przez naczelné kierownictwo ale również często musi być także pomysłodawcą dla podejmowania działań zmierzających do wzrostu sprawności i efektywności organizacyjnej poprzez właściwy dobór, motywowanie, ocenę, rozwój, czy prawidłowe delegowanie zadań i uprawnień. Powyższe kompetencje składające się na grupę kompetencji nazwaną „zarządzanie zespołem” odzwierciedlają kluczowe procesy związane z zarządzaniem ludźmi w organizacji. Poniżej przedstawione zostanie znaczenie każdej z tych kompetencji dla sprawności działania organizacji.

W ramach tej grupy wyróżniono następujące kompetencje:

- Pozyskiwanie pracowników,
- Ocena pracowników,
- Rozwój pracowników,
- Motywowanie pracowników,
- Delegowanie zadań i uprawnień.

Kompetencje menadżera w zakresie **pozyskiwania pracowników** są warunkiem doboru pracowników, których wiedza i umiejętności pozwolą na realizację zadań zawodowych, a prezentowane postawy i wartości pozwolą na integrację pozostałymi pracownikami. Prawidłowa rekrutacja zwiększa szansę na pozyskanie pracownika, który na dłużej pozostanie w firmie. Aktualny rynek pracy, na którym coraz trudniej o zainteresowanie potencjalnych pracowników ofertą pracy, często stawia mniejsze przedsiębiorstwa w trudniejszej sytuacji w porównaniu z dużymi korporacjami, które posiadają ugruntowaną pozycję pracodawcy. Z tego względu trafność decyzji w zakresie zatrudnienia nowego pracownika jest niezmiernie ważna i pozwala zmniejszyć koszty wynikające z nadmiernej fluktuacji kadr.

Jednym z ważniejszych elementów zarządzania zespołem jest **ocena pracownika**. Pozwala ona na sprawowanie kontroli nad pracą osób zatrudnionych i dokonywanie koniecznych korekt zachowań oraz sposobów realizacji powierzonych im zadań. Dzięki niemu menadżer zyskuje stały wpływ na jakość i wyniki pracy jego podwładnych. Prowadzenie



opartych na przejrzystych kryteriach, rzetelnych ocen pracowniczych jest także podstawą w podejmowaniu decyzji dotyczących innych obszarów zarządzania zespołem np. związanych z rekrutacją oraz tworzeniem planów sukcesji, rozwojem wynagradzaniem czy redukcji zatrudnienia.

Kolejny ważny obszar działań menadżera w zakresie zarządzania zespołem wprost wynikający z przeprowadzonych ocen to **rozwój pracowników**. Umiejętność dbania o ciągłe podnoszenie kompetencji pracowników jest z jednej strony czynnikiem, który ma kluczowe znaczenie dla poziomu satysfakcji i motywacji pracowników a z drugiej stanowi warunek utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji. Zmieniające się otoczenie i ciągła walka konkurencyjna wymagają wprowadzania w organizacji nowych rozwiązań i technologii, opracowywania nowych produktów czy wchodzenia na nowe rynki co wymaga od pracowników ciągłego podnoszenia kwalifikacji i kompetencji. Potrzeby organizacji w zakresie ciągłego rozwoju pracowników dostrzegane są przez liczne działające na rynku podmioty oferujące usługi w zakresie wsparcia tego procesu. Wybór adekwatnego do potrzeb i celów organizacji usługodawcy wymaga od menadżera wiedzy na temat kosztów i korzyści wiążących się z wykorzystaniem różnych metod rozwoju a także wiedzy na temat czynników warunkujących efektywność tego procesu.

Kolejnym ważnym obszarem działań menadżera jest **motywowanie pracowników**. Dzięki umiejętnemu (dopasowanemu do potrzeb firmy i oczekiwań pracowników) stosowaniu metod i narzędzi motywowania osoba piastująca w firmie stanowisko kierownicze może istotnie wpływać na: poprawę wyników osiąganych przez jednostki i zespoły pracownicze, podnoszenie jakości realizacji zadań czy stopień identyfikacji pracowników z celami i wartościami firmy. Bodźce motywacyjne mogą także zachęcać zatrudnionych do poszerzania swoich kompetencji, a tym samym zwiększania zasobów przedsiębiorstwa. Dodatkowym atutem wprowadzania w przedsiębiorstwie atrakcyjnych instrumentów motywowania jest przyciąganie do niego kolejnych, wartościowych pracowników.

W każdej organizacji menadżer odpowiada również za pracę swoich podwładnych przez co niezbędnym elementem jego pracy jest **delegowanie zadań i uprawnień**. Sprawność działań organizacji zależy w dużej mierze od tego czy podział zadań i odpowiedzialności jest jednoznacznie zdefiniowany i sprawiedliwy a pracownicy posiadają uprawnienia do podejmowania decyzji zgodnie z zakresem swoich obowiązków i posiadanymi kompetencjami. Prawidłowe delegowanie zadań i uprawnień pozwala uniknąć niepotrzebnych konfliktów oraz

spełnia funkcje motywacyjne – podnosząc poziom zaangażowania pracowników w cele organizacyjne. Delegowanie zadań pozwala zmniejszyć ryzyko pojawienia się u menadżera przeciężenia i wypalenia zawodowego jak również przyczynia się do budowania zaufania i poczucia odpowiedzialności w zespole pracowniczym.

Nazwa kompetencji		Pozyskiwanie pracowników
Grupa kompetencji:		Zarządzanie zespołem
Definicja kompetencji:	Przeprowadzenie procesu doboru pracowników mającego na celu pozyskanie pracowników dopasowanych do wymagań stawianych na stanowisku pracy. Obejmuje działania z zakresu analizy rynku pracy, opracowania wymagań stawianych kandydatom (w tym zakresu zadań i wymagań kompetencyjnych), wyboru sposobów i kanałów komunikacji, wyboru i wykorzystania adekwatnych do potrzeb organizacji metod selekcji oraz wdrożenia pracownika.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Zna aktualne przepisy prawa pracy mające znaczenie dla organizacji i przebiegu procesu rekrutacji oraz monitoruje zmiany prawne, które są istotne dla tego procesu, Identyfikuje źródła informacji o rynku pracy. Wyodrębnia kluczowe elementy skutecznego ogłoszenia rekrutacyjnego. Zna metody selekcji kandydatów. Wskazuje wady i zalety różnych kanałów pozyskania kandydatów oraz metod selekcji.
	Umiejętności	Potrafi znaleźć i ocenić wartość informacji na temat lokalnego rynku pracy. Monitoruje zmiany na rynku pracy oraz ocenia ich znaczenie dla sytuacji swojego przedsiębiorstwa Potrafi opracować ogłoszenie rekrutacyjne. Przeprowadza rozmowę rekrutacyjną skoncentrowaną na diagnozie kompetencji kandydata. Przygotowuje próbki pracy adekwatne do zadań stanowiska pracy. Opracowuje program wdrożenia pracownika na stanowisko



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

		<p>pracy.</p> <p>Podejmuje decyzje o wyborze kandydata bazując na obiektywnych kryteriach.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Respektuje zasady etyczne w trakcie procesu rekrutacyjnego.</p> <p>Buduje pozytywną atmosferę spotkania z kandydatem w trakcie procesu rekrutacyjnego.</p> <p>Prezentuje szacunek wobec kandydatów.</p> <p>Oddziela emocje od obiektywnej oceny kandydata.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat elementów prawa pracy mających znaczenie dla przebiegu procesu rekrutacji</p> <p>Case study w ramach którego menadżer przygotowywać będzie ogłoszenie rekrutacyjne oraz dobrać adekwatny do problemu kanał komunikacji z potencjalnymi kandydatami do pracy</p> <p>Zadanie symulacyjne – przeprowadzenie rozmowy rekrutacyjnej</p>	

Nazwa kompetencji		Ocenianie pracowników
Grupa kompetencji:		Zarządzanie zespołem
Definicja kompetencji:	Sprawowanie kontroli nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa poprzez prowadzenie bieżącej oraz okresowej oceny pracy osób zatrudnionych uwzględniającej osiągnięte wyniki, jakość wykonania zadań, postawy pracownicze i postępy rozwojowe. Obejmuje zdolności związane z doбором kryteriów i zakresu oceniania, metod i narzędzi oceniania oraz komunikowania wyników ocen pracowniczych.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Wie czemu służy prowadzenie ocen pracowniczych.</p> <p>Zna etapy procesu oceniania.</p> <p>Zna metody i narzędzia oceniania.</p> <p>Wie, w jaki sposób powiązać ocenianie z innymi podsystemami zarządzania zespołem.</p>
	Umiejętności	<p>Umie zaplanować proces oceniania pracowników (indywidualny oraz zespołowy) oraz formułować kryteria oceniania powiązane z celami organizacji.</p> <p>Potrafi dokonać wyboru metod i narzędzi oceniania.</p>



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

		<p>Umie prowadzić analizy pracy (wyników, jakości wykonania zadań, postaw, postępów w rozwoju kompetencji) osób zatrudnionych.</p> <p>Umie prowadzić rozmowy oceniające.</p> <p>Potrafi powiązać ocenianie pracowników z innymi podsystemami zarządzania zespołem.</p> <p>Potrafi powiązać wyniki ocen pracowników z podejmowaniem decyzji dotyczących zarządzania zespołem oraz rozwoju organizacji (w tym wyciąga konsekwencje wobec pracowników adekwatne do wyników oceny pracowniczej)</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Zachowuje obiektywizm w procesie oceniania.</p> <p>Jest asertywny i potrafi uargumentować swoje zdanie</p> <p>Jest otwarty na opinie pracowników.</p> <p>Komunikuje wyniki oceny w sposób klarowny i taktowny.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy z zakresu metod i narzędzi oceniania.</p> <p>Warsztat z tworzenia kwestionariusza okresowej oceny pracowniczej.</p> <p>Symulacja prowadzenia rozmowy oceniającej.</p>	

Nazwa kompetencji	Rozwój pracowników	
Grupa kompetencji:	Zarządzanie zespołem	
Definicja kompetencji:	<p>Podjęcie działań mających na celu podniesienie wiedzy i umiejętności oraz kształtowania postaw pracowników w celu zwiększenia sprawności działania oraz podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Powyższe działania opierają się zarówno na metodach wykorzystywanych w ramach organizacji jak i na korzystaniu przez pracowników z metod rozwojowych poza miejscem pracy.</p>	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Rozróżnia różne metody rozwoju pracowników i ocenia ich wartość dla rozwoju kompetencji pracowników zatrudnionych w danej organizacji.</p> <p>Zna sposoby oceny potrzeb szkoleniowych pracowników.</p> <p>Wskazuje korzyści i koszty wynikające z wprowadzenia metod rozwoju opartych na wewnętrznych zasobach</p>

		<p>organizacji (np. praca projektowa, koła jakości, mentoring).</p> <p>Wskazuje korzyści i koszty wynikające ze skorzystania z zewnętrznych metod rozwoju (tj. szkolenia, kursy, studia, konferencje).</p>
	Umiejętności	<p>Umie identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników (np. na podstawie obserwacji z miejsca pracy czy wyników ocen okresowych)</p> <p>W planach szkoleniowych uwzględnia potrzeby wynikające z rozwoju nowych technologii</p> <p>Potrafi porównać oferty firm szkoleniowych i wykorzystuje różne kryteria ich oceny.</p> <p>Dobiera metody rozwojowe adekwatne do potrzeb pracowników i celów organizacji</p> <p>Ocenia efektywność wykorzystanych metod rozwoju pracowników</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Wspiera i promuje wśród pracowników motywację do rozwoju.</p> <p>Postrzega rozwój jako wartość dla organizacji.</p> <p>Respektuje (lub bierze pod uwagę) potrzeby pracownika.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:		<p>Case study w ramach którego menadżer przeprowadzać będzie ocenę potrzeb szkoleniowych oraz projektować plan rozwoju pracownika z wykorzystaniem różnych metod rozwoju.</p> <p>Zadanie typu „desk research” – znalezienie i porównanie oferty usług szkoleniowych znajdujących się w obszarze potrzeb rozwojowych danej organizacji</p>

Nazwa kompetencji	Motywowanie pracowników
Grupa kompetencji:	Zarządzanie zespołem
Definicja kompetencji:	Oddziaływanie na postawy i zachowania pracowników poprzez zachęcanie ich do osiągania zakładanych celów firmy, dobrych wyników oraz wysokiej jakości pracy. Obejmuje działania z zakresu analizy potrzeb organizacji oraz pracowników, wyznaczania pracownikom mierzalnych celów, wyboru

	metod i narzędzi motywowania dostosowanych do stanowiska pracy oraz oczekiwań pracowników.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna podstawowe teorie motywacji.</p> <p>Zna koncepcję zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym.</p> <p>Zna zasady zarządzania przez cele.</p> <p>Zna metody i narzędzia finansowego i pozafinansowego motywowania pracowników.</p> <p>Zna zasady tworzenia systemów motywacyjnych.</p> <p>Wie, w jaki sposób powiązać motywowanie z innymi obszarami zarządzania zespołem (np. ocenianiem, wynagradzaniem, rozwojem).</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi dokonać wyboru metod i narzędzi motywowania uwzględniając potrzeby i możliwości zarówno organizacji jak i pracowników.</p> <p>Umie dopasować metody i narzędzia motywowania do stanowiska pracy.</p> <p>Umie stworzyć spójny system motywacyjny oparty na jasnych zasadach.</p> <p>Potrafi określać i komunikować pracownikom kryteria doboru metod i narzędzi motywowania.</p> <p>Potrafi przewidywać zachowania pracowników.</p> <p>Potrafi powiązać motywowanie z innymi obszarami zarządzania zespołem.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Jasno komunikuje oczekiwania wobec pracownika.</p> <p>Tworzy przyjazną atmosferę pracy zachęcając pracowników do angażowania się w realizowane zadania.</p> <p>Jest wrażliwy na potrzeby i oczekiwania różnych grup pracowników.</p> <p>Docenia wkład pracy podwładnych.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji	<p>Test wiedzy z zakresu motywacji, metod i narzędzi motywowania.</p> <p>Warsztat obejmujący ćwiczenia z dobru metod i narzędzi motywowania dopasowanych do różnych stanowisk pracy i potrzeb różnych grup</p>	

kompetencji:	pracowników.
--------------	--------------

Nazwa kompetencji	Delegowanie zadań i uprawnień	
Grupa kompetencji:	Zarządzanie zespołem	
Definicja kompetencji:	Podejmowanie działań zmierzających do prawidłowego (zgodnego z celami organizacji i kompetencjami pracownika) rozdzielania zadań pracownikom wraz z przekazaniem niezbędnych uprawnień do podejmowania decyzji. Proces ten odnosi się zarówno do działań cyklicznych (powtarzalnych) jak i jednorazowych projektów.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Ma wiedze na temat czynników mających znaczenie dla złożoności i trudności zadań</p> <p>Identyfikuje różnorodność zasobów indywidualnych i organizacyjnych potrzebnych do realizacji zadań.</p> <p>Wie jakie znaczenie ma delegowanie uprawnień dla procesu</p>
	Umiejętności	<p>Prawidłowo ocenia czas niezbędny do wykonania określonego zadania.</p> <p>Prawidłowo ocenia złożoność i stopień trudności zadań</p> <p>Identyfikuje jakie zasoby indywidualne i organizacyjne są niezbędne do zrealizowania zadań.</p> <p>Przekazuje uprawnienia biorąc pod uwagę kompetencje oraz predyspozycje indywidualne pracownika.</p> <p>Prowadzi prawidłową komunikację z pracownikami w trakcie realizacji zadań</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Buduje atmosferę zaufania</p> <p>Prezentuje szacunek wobec podwładnych</p> <p>Zachęca pracowników do podejmowania inicjatyw</p> <p>Jest świadomy swojej postawy wobec delegowania uprawnień</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Case study w ramach którego menadżer rozdziela zadania i zasoby organizacyjne pomiędzy różnych członków zespołu</p> <p>Scenka symulacyjna – zadanie polegające na przekazaniu pracownikowi informacji zwrotnej na temat sposobu realizacji zadań</p>	



KOMUNIKACJA I WYKORZYSTANIE INFORMACJI

Komunikacja to, według Słownika Języka Polskiego, zdolności do nawiązywania kontaktów społecznych, umiejętności interpersonalne. Potocznie komunikacja to umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania się w mowie i w piśmie, zdolność do rozumienia wypowiedzi innych, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami. Celem procesu komunikowania się, niezależnie od jego formy, jest wymiana informacji pomiędzy uczestnikami, biorącymi w nim udział. Przekazywanie i odbieranie informacji jest stałym elementem pracy menadżera na każdym szczeblu hierarchii firmy oraz w każdej organizacji. W procesie zarządzania kluczowe są kompetencje pozwalające na pełne wykorzystanie różnych źródeł informacji, różnorodnych sposobów jej analizy i przekazywania odpowiednim działom lub osobom w organizacji. Zwrócić należy uwagę na postępującą digitalizację także w obszarze komunikacji: źródeł informacji, sposobów przetwarzania, analizy i odbioru.

W ramach tej grupy wyróżniono następujące kompetencje:

- Efektywna komunikacja,
- Negocjowanie,
- Prezentacja,
- Wyszukiwanie, analiza i wykorzystanie informacji,
- Wykorzystanie technologii ICT w procesie komunikacji.

Efektywna komunikacja polegająca na przekazaniu komunikatu w taki sposób, aby odbiorca zrozumiał intencje rozmówcy. Tylko taki sposób komunikowania gwarantuje osiągnięcie celu np. przekazanie polecenia lub otrzymanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji.

Negocjowanie polegające na zaspokojeniu interesów stron przez wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów. Dotyczy to zarówno negocjacji z kontrahentami (na zewnątrz organizacji) jak i z pracownikami czy współpracownikami (wewnątrz organizacji). Osiągnięcie celów negocjacyjnych jest celem każdego menadżera.

Prezentacja kompetencja istotna z punktu widzenia przekonywania drugiej strony do swoich argumentów (czy to w procesie negocjacji, czy sprzedaży, czy też w zarządzaniu zespołem). Znajomość i umiejętność wykorzystania zasad i technik przygotowania materiału i jego prezentowania jest istotne dla osiągnięcia celów biznesowych organizacji.

Wyszukiwanie, analiza i wykorzystanie informacji - w każdym procesie realizowanym w organizacji kluczowa rola odgrywa informacja: aktualna i pełna. Kompetencje pozwalające na dotarcie do informacji, ocenie jej przydatności następnie analizie i przekazaniu do właściwego miejsca w organizacji (działu czy też osoby) ma kluczowe znaczenie dla podejmowania decyzji zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym, a to z kolei może decydować o powodzeniu gospodarczym projektu lub całej działalności.

Wykorzystanie technologii ICT w procesie komunikacji – postęp technologiczny z jednej strony wymusza dostosowanie się, a z drugiej daje znacznie szersze możliwości dotarcia do informacji, a także jej przekazywania. Ta kompetencja to także umiejętność tworzenia środowiska pracy zdalnej, opartej na wymianie informacji z wykorzystaniem technologii ICT. Żadna organizacja nie może sprawnie funkcjonować bez kompetentnych, w tym zakresie, menadżerów.

Nazwa kompetencji		Efektywna komunikacja
Grupa kompetencji:		Komunikacja i wykorzystanie informacji
Definicja kompetencji:	Przekazywanie informacji w otwarty, uczciwy, jasny, uporządkowany i konkretny sposób. Efektywne porozumiewanie się z różnymi osobami, w tym także komunikowanie do wewnątrz przedsiębiorstwa (PR wewnętrzny). Rezultatem komunikowania się jest porozumienie i współdziałanie. Tworzenie klimatu współpracy do osiągnięcia celów organizacji.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna zasady efektywnej komunikacji.</p> <p>Zna zasady formułowania poprawnie wypowiedzi.</p> <p>Wie jak aktywnie słuchać i zadawać pytania.</p> <p>Ma wiedzę na temat poprawnego pisania (ortografia, gramatyka, interpunkcja itd.)</p> <p>Zna różne sposoby przekazywania informacji.</p> <p>Ma wiedzę o znaczeniu komunikacji niewerbalnej w przekazie informacji.</p>

	Umiejętności	<p>Potrafi wypowiadać się w sposób swobodny, zrozumiały i logiczny</p> <p>Informacje przekazuje jasno, klarownie i zrozumiale, panuje nad emocjami,</p> <p>Rozumie potrzeby komunikowane przez rozmówcę i wykazuje w stosunku do niego empatię, prezentuje postawę otwartości,</p> <p>Rozumie sens wypowiedzi rozmówcy, potrafi ją przeanalizować i podsumowywać wykorzystując parafrazę</p> <p>Dopytuje zawsze, szczególnie w przypadku niejasności wypowiedzi, aby mieć pewność jak zrozumiał komunikat</p> <p>Komunikuje się ustnie i pisemnie (maile, komunikatory, komunikaty pisane) swobodnie i z łatwością w każdej sytuacji.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.</p> <p>Odpowiedzialność i rzetelność w wykonywanej pracy.</p> <p>Etyczne postępowanie.</p> <p>Odpowiedzialność za przekazywane informacje i ich odbiór.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Analiza przykładów komunikatów (zarówno pisanych jak i mówionych) – przeformułowanie ich w sposób zapewniający efektywną komunikację czyli jednoznaczne zrozumienie przekazu.	

Nazwa kompetencji		Negocjowanie
Grupa kompetencji:		Komunikacja i wykorzystanie informacji
Definicja kompetencji:	Zaspokajanie interesów stron przez wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymanie pozytywnych kontaktów, osiągnięcie celów negocjacyjnych.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna techniki negocjacyjne.</p> <p>Zna podstawowe style negocjowania.</p> <p>Ma wiedzę o sposobach przygotowania się do negocjacji</p>



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

		<p>oraz o procesie argumentowania.</p> <p>Ma podstawową wiedzę z zakresu psychologii pozwalającą na zarządzanie emocjami.</p>
	Umiejętności	<p>Umie zgromadzić kompletne informacje na temat drugiej strony.</p> <p>Potrafi podczas negocjacji kontrolować emocje. Działa z najwyższym rozmysłem i roztropnością.</p> <p>Umie w sposób aktywny słuchać argumentów partnera negocjacji. Zadaje pytania szczegółowe starając się zrozumieć interesy drugiej strony.</p> <p>Potrafi zastosować szeroki wachlarz argumentacji. Potrafi nazwać i ocenić stanowisko rozmówcy przyjęte w negocjacjach i przygotować strategię działania.</p> <p>Umie identyfikować interesy i potrzeby partnera negocjacyjnego. Jest wnikliwy w analizie stanowiska, interesów i potrzeb rozmówcy.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.</p> <p>Odpowiedzialność i rzetelność w wykonywanej pracy.</p> <p>Etyczne postępowanie, w tym uczciwość w stosunku do partnerów negocjacji.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	<p>Test wiedzy na temat negocjacji (przygotowania się, zbierania informacji, technik negocjacyjnych).</p> <p>Symulacja w ramach którego przeprowadza negocjacje z założonym z góry celem do osiągnięcia.</p>	

Nazwa kompetencji		Prezentacja
Grupa kompetencji:		Komunikacja i wykorzystanie informacji
Definicja kompetencji:	Umiejętność wykorzystania technik i zasad prezentacji w procesie efektywnej komunikacji.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna zasady przygotowywania prezentacji.</p> <p>Zna zasady argumentowania.</p>



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

		Ma wiedzę na temat zasad wystąpień publicznych.
	Umiejętności	<p>Potrafi posługiwać się programem do tworzenia prezentacji multimedialnych.</p> <p>Umie stworzyć prezentację dostosowaną do tematyki i grona odbiorców,</p> <p>Formułuje w sposób jasny i klarowny przekaz.</p> <p>Potrafi obsługiwać urządzenia prezentacyjne.</p> <p>Potrafi zapanować nad emocjami w czasie prezentowania.</p> <p>Umie dostosować komunikaty niewerbalne do werbalnych.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.</p> <p>Etyczne postępowanie, w tym uczciwość w przekazywaniu informacji.</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Zadanie praktyczne: przygotowanie i przedstawienie prezentacji na zadany temat (zgodnie z zasadami przygotowania prezentacji, prezentowania itd.).	

Nazwa kompetencji		Wyszukiwanie, analiza i wykorzystanie informacji
Grupa kompetencji:		Komunikacja i wykorzystanie informacji
Definicja kompetencji:	Zapewnienie odpowiednich informacji i analiza ich sprawnego przepływu niezbędna do realizacji zadań poszczególnych zespołów lub całej organizacji	
Efekty uczenia się:	Wiedza	<p>Zna zasady przepływu informacji w środowisku pracy,</p> <p>Ma wiedzę o różnych źródłach informacji ,</p> <p>Zna zasady bezpieczeństwa związane z przekazywaniem informacji,</p> <p>Zna metody zarządzania wiedzą w organizacji.</p>
	Umiejętności	<p>Potrafi stworzyć efektywne kanały informacyjne w organizacji.</p> <p>Uważnie słucha i analizuje informacje.</p> <p>Gromadzi wiedzę i udostępnia ją zgodnie z celem jej</p>

		wykorzystania Potrafi stale aktualizować posiadane dane i informacje, Potrafi zapewnić bezpieczeństwo zarówno zgromadzonym danym jak i procesowi przekazywania danych .
	Kompetencje społeczne (postawy)	Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych. Odpowiedzialność za przekazywane informacje. Etyczne postępowanie. Uczciwe wykorzystanie posiadanej wiedzy (informacji, danych)
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Test wiedzy na temat potencjalnych źródeł informacji i danych (dotyczących np. konkurencji, danych na temat rynku, cen, wskaźników) Zadanie symulacyjne, w którym menadżer będzie wyszukiwał dane z zadanego obszaru, podda jej analizie i wyciągnie wnioski służące do podjęcia decyzji biznesowej .	

Nazwa kompetencji	Wykorzystanie technologii ICT w procesie komunikacji	
Grupa kompetencji:	Komunikacja i wykorzystanie informacji	
Definicja kompetencji:	Posługiwanie się technologią ICT (sprzętem komputerowym, oprogramowaniem) pomocnym w efektywnej komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji.	
Efekty uczenia się:	Wiedza	Ma wiedzę o zastosowaniu technologii ICT w procesie komunikacji, Zna programy mogące służyć efektywnej komunikacji , Zna zasady bezpieczeństwa komunikacji w sieci, w tym bezpieczeństwa przekazywanych informacji , Zna zasady tworzenia komunikatów w wykorzystywanych technologiach (np. w komunikatorach).
	Umiejętności	Potrafi swobodnie poruszać się w sieci i korzystać z multimediiów, Potrafi wykorzystać aktywność społecznościową w procesie



Projekt został opracowany w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
Realizacja projektu została sfinansowana przez Unię Europejską ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

		<p>komunikacji,</p> <p>Umie budować treści przy użyciu form typowych dla nowych mediów,</p> <p>Potrafi komunikować się przy użyciu technologii informacyjnych,</p> <p>Potrafi zorganizować pracę w wirtualnym zespole.</p>
	Kompetencje społeczne (postawy)	<p>Profesjonalizm w kontaktach interpersonalnych.</p> <p>Odpowiedzialność za przekazywane w sieci komunikaty.</p> <p>Stosowanie etycznych zasad w komunikacji wykorzystującej technologie IT</p>
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji:	Praktyczne sprawdzenie umiejętności i wiedzy na temat wykorzystania technologii ICT w komunikacji: stworzenie komunikatu w dowolnym medium społecznościowym, zaprojektowanie pracy wirtualnego zespołu projektowego w oparciu o wybrana technologie IT.	