

**Kazimierz Krzakiewicz, Gabriela Roszyk-Kowalska,  
Andrzej Stańda**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **UMIĘJĘTNOŚCI KIEROWNICZE W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA\***

---

**Streszczenie:** Studia literatury i przeprowadzone badania empiryczne uzasadniają tezę, że w kształtowaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstw niezbędne jest posiadanie określonych umiejętności kierowniczych, a konieczność ich ciągłego doskonalenia jest bodaj najbardziej istotną cechą współczesnych kierowników. Jednocześnie istnieje luka kompetencyjna wyznaczona stopniem opanowania tych umiejętności kierowniczych. Opisanie przedmiotowego zjawiska i wyjaśnienie zależności, jakie zachodzą między umiejętnościami kierowniczymi a kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstw, pozwoliło na opracowanie wzorca kierownika mającego umiejętności kierownicze niezbędne w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw.

### **1. Wstęp**

Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa posiadania wiedzy o tym, w jaki sposób tworzyć i rekonfigurować swoje kluczowe kompetencje (rozwój kognitywny). Musi być ono także zdolne do wykonania tego zadania oraz do działania w nowych warunkach (rozwój behawioralny). Wynika stąd, że tworzenie wartościowego i unikatowego kapitału ludzkiego jest wyzwaniem i zarazem szansą dla przedsiębiorstw. Ze względu na dynamiczny charakter umiejętności ludzkich oraz to, że mogą być budowane w ciągu całego życia, stanowią one podstawowy czynnik decydujący o elastyczności, możliwości adaptacji, a nawet reakcji zmian. Pracownicy są zatem źródłem strategicznych kompetencji organizacji. Jednocześnie od sposobu ich motywowania i rozwoju, kultury organizacyjnej zależy proces tworzenia przez przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji. Zasadne jest zatem postawienie pytania, jakie umiejętności powinien mieć kierownik, aby móc skutecznie uczestniczyć w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw.

---

\* Opracowanie powstało w ramach projektu badawczego: „Kapitał intelektualny w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa” (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, projekt nr N N115 223733).

Tak postawione pytanie badawcze wyznaczyło cel opracowania, jakim jest próba identyfikacji umiejętności kierowniczych niezbędnych do skutecznego kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

## 2. Proces kształtowania umiejętności kierowniczych

To, że współczesny kierownik powinien mieć opanowane wszystkie kategorie umiejętności kierowniczych, czyli koncepcyjne, społeczne i techniczne, jest oczywiste, bo już R.L. Katz wykazał, że te umiejętności powinien posiadać każdy kierownik. Dorobek badawczy wskazuje, że wprawdzie te trzy rodzaje umiejętności są dla kierownika niezbędne, jednak wraz ze wzrostem poziomu zarządzania maleje rola umiejętności technicznych, wzrasta natomiast rola umiejętności koncepcyjnych [Krzakiewicz (red.) 2008, s. 30]. Obecnie umiejętności kierownicze kształtują wręcz model zarządzania. Ich miejsce w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw jest ważne, gdyż kierownik powinien być nauczycielem, kreatorem głównie w organizowaniu pracy i podejmowaniu decyzji, innowatorem w zakresie projektowania usprawnień i wprowadzania zmian [Perechuda 1997, s. 78-79], negocjatorem, propagatorem właściwych idei, reprezentantem, dysponentem zasobów, przedsiębiorcą, kontrolerem, twórcą informacji i odbiorcą wykorzystującym informacje z otoczenia [Quinn i in. 1990, s. 20-22]. Rola kierowników powinna się sprządzać do przewodzenia, gdyż sprzyja ono rozwijaniu i wykorzystywaniu potencjału zawodowego pracowników dla dobra firmy [Drucker 2000, s. 21]. Jednak przywództwo już nie wystarcza, gdyż udzielanie rad przyjaciółom i kolegom, wsłuchiwanie się w problemy innych ludzi, aby im pomóc i ich wspierać, wyjaśnianie innym, jak mogliby lepiej coś zrobić, szkolenie innych – przekazywanie im nowej wiedzy lub umiejętności, przekazywanie innym informacji zwrotnych czy obserwacji w sprawie ich zachowań, aby w jakimś zakresie mogli się poprawić, przeprowadzanie oceny stanowiska lub ocenianie sprawności zawodowej ludzi, fachowe doradztwo – to podstawy coachingu – metody, dzięki której jedna osoba może wspierać postępy innej osoby [Starr 2002, s. 5]. Efekty działań trenerów i mentorów zależą od jakości relacji między osobami uczestniczącym w tych działaniach. Powodzenie coachingu i mentoringu zależy w dużym stopniu od jakości komunikacji między uczestniczącymi w nich ludźmi [Parsloe, Wray 2002, s. 115], efektywna komunikacja opiera się bowiem na właściwym doborze słów i metod.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych [Roszyk-Kowalska 2007] zauważono zbieżność odpowiedzi, która jest odzwierciedleniem „idealnego” kierownika. Poddana badaniom kadra kierownicza reprezentowała wszystkie szczeble zarządzania, a więc ich samodzielność w realizowaniu funkcji kierowniczych jest różna. Dokonana analiza umiejętności kierowniczych w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw pozwoliła na opracowanie cech wzorowego kierownika, jednak na poszczególnych etapach tego procesu charakter i treść zadań ulega zmianie. Proces ten stanowi podstawę działalności kierowniczej. Na tym tle

ujawnia się problem umiejętności kierowniczych, które powinien mieć kierownik we współczesnym przedsiębiorstwie.

Uwzględniając warunki konieczne do pełnienia określonych ról, można zaprezentować wzorzec kierownika. Na etapie identyfikowania, określania, budowania, zastosowania i ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw kierownik powinien być liderem, administratorem, planistą i przedsiębiorcą.

Lider bierze udział w procesie realizacji decyzji dotyczących kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Tutaj ceni się szczególnie umiejętności społeczne – interpersonalne. Do nich należy zaliczyć takie umiejętności, jak: wysoki stopień opanowania, ocena sytuacji społecznej, dobre współdziałanie z innymi, rozwiązywanie konfliktów, rozumienie innych, podejmowanie decyzji personalnych, panowanie nad emocjami, negocjowanie, komunikowanie się, odpowiednie traktowanie podwładnych, motywowanie indywidualne i grupowe. Umiejętności społeczne są oczywiście niezbędne do skutecznej realizacji procesu kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Jednakże lider – przywódca – to tylko jedna z kilku ról niezbędnych w procesie funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Lider nie kieruje bezpośrednio działaniami innych ludzi, ale raczej pracuje z ludźmi, co ma służyć osiągnięciu wspólnych celów; lider myśli z ludźmi, a nie sam [Sikorski 1998, s. 79]. Na przykład na etapie identyfikowania istniejących kluczowych kompetencji przedsiębiorstw wymagane są umiejętności klasyfikowane przy cechach kierownika – administratora, potrafiącego precyzyjnie określać to, co jest najbardziej istotne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to umiejętność identyfikacji miejsc powstawania odchyłeń od stanu pożądanego i podejmowania odpowiednich działań korygujących.

Nie ignorując cech indywidualnych, kierownik będący administratorem stara się ograniczać wpływ czynników subiektywnych na postrzeganie przez podległy zespół istoty celu jego działań i pojawiających się problemów. Jest on gotów rozwiązywać indywidualne konflikty powstające przy podejmowaniu konkretnych decyzji, chociażby przy określaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstw.

Kierownik – planista zmierza do optymalizacji przyszłej działalności przedsiębiorstwa, koncentrując podstawowe zasoby na tradycyjnych sferach gospodarowania i ukierunkowując budowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa na osiągnięcie celów. Zatem, oprócz umiejętności technicznych – specjalistycznych, takich jak: umiejętność odpowiedniego formułowania zadań na stanowiska pracy, zarządzania finansami, zarządzania czasem pracy własnej, posługiwania się instrumentami zarządzania (metodami, technikami, narzędziami), organizowania pracy własnej, określania sposobów realizacji zadań, obsługi technologii, działania operacyjnego, dysponowania wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie, znajomość metod i technik motywowania, kierownicy powinny się charakteryzować różnymi kombinacjami cech i talentów. Lider powinien być człowiekiem bezpośrednim i potrafić skłaniać podwładnych do maksymalnego wysiłku. Administrator musi być obiektywny i opierać swe działania na faktach i logicznej analizie. Planista zaś winien mieć umysł

analityczny, umiejętność metodycznego działania i być zorientowany na przyszłe zdarzenia.

Przedsiębiorca, chociaż zorientowany na przyszłość, różni się od planisty tym, że zmierza do zmiany dynamiki rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, a nie do przewidywania przebiegu procesu kształtowania kluczowych kompetencji na podstawie jego dotychczasowego przebiegu bądź na podstawie znajomości analogicznego zjawiska jego dotychczasowej działalności. Planista optymalizuje przyszłość firmy w zakresie jej obecnej działalności, przedsiębiorca zaś poszukuje nowych kierunków działalności i możliwości ochrony pozycji lidera w odniesieniu do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca jest osobą realizującą pięć następujących funkcji: wytwarzanie i wprowadzanie nowych wyrobów i nowych jakości wyrobów, wprowadzanie nowych metod produkcji, tworzenie nowych organizacji gospodarczych, odkrywanie nowych rynków zbytu, odkrywanie nowych źródeł nabywania surowców i materiałów [Schumpeter 1962, s. 104]. Planista dokonuje projekcji przeszłości w przyszłość, przedsiębiorca natomiast tworzy przyszłość firmy. Planista działa racjonalnie i dopuszcza jedynie umiarkowane ryzyko, a przedsiębiorca to człowiek mający umiejętności eksperymentowania i nieodrzucający z góry żadnego ryzyka. Planista ekstrapoluje cele przedsiębiorstwa – przedsiębiorca stawia nowe i bardziej złożone cele. Planista skłania się ku typowym decyzjom i dokonuje wyboru jednego spośród znanych wariantów, przedsiębiorca zaś poszukuje niestandardowych decyzji i często opracowuje warianty decyzyjne. Profesjonalizm przedsiębiorcy wyraża się w fachowości działań kierowniczych, a zwłaszcza w stosowaniu racjonalnych metod i technik zarządzania [Hurrelman 1994, s. 131]. Kiedy umiejętności lidera, administratora, planisty i przedsiębiorcy posiadał jeden człowiek, mamy do czynienia ze swoistym fenomenem zarządzającego, który z takim samym mistrzostwem wykonuje dowolne zadania kierownicze dotyczące procesu zarządzania, w tym kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Podobnie jak w innych profesjach, taki i tu jest to przypadek niezwykle rzadki. Jak zatem kadra kierownicza ma sobie radzić z rozwiązywaniem zadań zarządczych w szybko zmieniającym się otoczeniu, kiedy wymagane jest połączenie wszystkich wymienionych umiejętności?

Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w rozszerzonych geograficznych granicach i rozszerzonej perspektywie politycznej, mając do czynienia z różnymi narodowymi obyczajami, kulturami i poziomami rozwoju ekonomicznego. Wzrastający stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw wywołuje wzrost zapotrzebowania na menedżerów o bardzo wysokich kwalifikacjach, zdolnych do pracy z kadrami wielonarodową zarówno w swoim kraju, jak i poza nim. Jakość kadry może być bowiem czynnikiem decydującym o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku światowym [Krzakiewicz 2001, s. 151], gdzie główną rolę odgrywa kierownik – internacjonalista. W ten sposób w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw pojawiają się dodatkowe zmienne: kultura i polityka. Internacjonalista potrafi sprawnie funkcjonować na styku różnych kultur organizacyjnych i narodo-

wych, elastycznie dostosowując się do zmian w otoczeniu. Dlatego też istnieje potrzeba pojawienia się kierownika z umiejętnościami polityka, który zna i rozumie procesy historyczne, zna zagadnienia polityki, ma rozeznanie w różnych kulturach, potrafi kreować prawidłowe relacje przedsiębiorstwa z jego społeczno-politycznym otoczeniem.

W procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw należy uwzględnić czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczne i kulturowe. To właśnie kierownik z umiejętnościami polityka potrafi wykorzystywać wpływy polityczne i dysponuje umiejętnościami negocjacji.

Istotną cechą współczesnego przedsiębiorstwa jest wyzwanie informacyjne. Jest ono częściowo uwarunkowane technologią, częściowo – zdywersyfikowaniem firm globalną skalą ich działalności, a także wzrostem liczby zmiennych i w konsekwencji rosnącą złożonością decyzji kierowniczych. Wyzwanie obejmuje zarówno objętość, jak i treść przedmiotową informacji niezbędnej w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Wszystkie elementy struktury komunikacji i podejmowania decyzji wymagają umiejętności w sferze organizacji i systemotechniki. Chociażby łączenie się różnych firm w celu rozszerzenia zakresów działalności wymaga od kadry kierowniczej posiadania różnorodnych umiejętności, co stwarza przesłanki do sformułowania nowego modelu kierownika – twórcy systemu.

Rosnąca złożoność przedsiębiorstwa jako systemu działań, zwiększający się udział badań i opracowań naukowych w działalności przedsiębiorstwa, coraz większa liczba personelu naukowego i technicznego wyznaczają konieczność dopasowywania poziomu umiejętności kierowniczych do poziomu wykorzystywanej obecnie technologii. Wraz z przekształcaniem się firm w bardziej złożony system informacyjny realizowane przez nie zadania są bardziej złożone. Coraz częściej zarządzanie automatyzuje system podejmowanych decyzji, ale nie może to dotyczyć procesu kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Wraz ze zmniejszaniem się liczby kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach zwiększa się liczba osób przygotowujących decyzje, ekspertów w dziedzinie informacji, teorii zarządzania i technologii. Wzrasta więc zapotrzebowanie na kadre kierowniczą posiadającą umiejętności koncepcyjne, czyli umiejętność wytyczania celów, uczenia się, stawiania na rozwój, planowania, planowania strategicznego, oceny sytuacji organizacji, myślenia analitycznego, kreowania pomysłów, zarządzania informacją (umiejętność jej pozyskiwania, selekcjonowania, wykorzystywania i przechowywania), rozwiązywania problemów, podejmowania trudnych decyzji w organizacji, organizowania, koordynacji zadań, delegowania uprawnień, dokonania syntezy i kontrolowania. Zestaw tych umiejętności potwierdza, że twórca systemu powinien być wysoko wykwalifikowanym specjalistą, nie tylko w zakresie projektowania sfery działań czegoś unikatowego co będzie wyróżniać przedsiębiorstwo. Intensywna konkurencja, zwiększanie tempa łączności i transportu w skali globalnej wymaga szybkiej reakcji na zmiany popytu, działania konkurentów, wywołuje również problemy związane z produkcją i technologią.

Wymienione zjawiska stwarzają konieczność przypisywania większego znaczenia przedsiębiorczym zdolnościom kierownika. Coraz więcej problemów decyzyjnych to problemy oryginalne i trudne, gdyż wymaga tego proces kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Często złożoność procesów (w tym kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw) zmusza przedsiębiorców do uwzględniania opinii ekspertów w tych obszarach, w których ich umiejętności są niewystarczające (badana kadra kierownicza oceniła swoje umiejętności na poziomie dobrym) [Roszyk-Kowalska 2007]. W ten sposób kierownik, będąc osobą podejmującą ryzyko, potrafiącą twórczo podejść do sytuacji, musi się stać specjalistą z dziedziny wykorzystywania informacji otrzymywanej od ekspertów. W związku z tym opór wobec nowatorskich, niestandardowych decyzji jest redukowany, gdyż podstawowe decyzje strategiczne w coraz większym stopniu są zależne od umiejętności różnego rodzaju specjalistów.

Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej naukochołonne i na pierwszy plan wysuwa się w nich kierownik sztabowy dysponujący umiejętnościami, których nie ma kierownictwo ogólne przedsiębiorstwa. Aby temu zapobiec, naczelne kierownictwo powinno posiadać i doskonalić umiejętności wykorzystywania wiedzy ekspertów. Stałe rozszerzanie i pogłębianie umiejętności, których lista (przedstawiona już w niniejszym opracowaniu) jest tak obszerna, że ich całościowe opanowanie, a co za tym idzie – skuteczne wykorzystanie – jest niemożliwe. Rozwiązaniem może być więc praca z innym typem kierownika. Jest nim kierownik rozwoju wyróżniający się umiejętnościami oceny wkładu specjalistów i wykorzystania wiedzy ekspertów. Umiejętności tych nie wskazała poddana badaniom kadra kierownicza. Z pewnością wynika to z tego, że kadra kierownicza nie ma wie, na czym taka umiejętność polega i jak ją osiągnąć.

Każdy kierownik, zapewniając sobie pomoc specjalistów, powinien opracować swoją indywidualną ścieżkę podejmowania decyzji i ich sprawnej realizacji. W procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa szybko zmieniające się otoczenie wymaga równoczesnego wykorzystania wiedzy, umiejętności i talentów wszystkich opisanych archetypów kierownika.

Zaprezentowany wzorzec kierownika wydaje się prosty. Tymczasem, aby osiągnąć sukces, nie wystarczy wiedzieć – trzeba jeszcze tę wiedzę wdrożyć. Większość kadry kierowniczej sądzi, że najtrudniejsze w ich pracy jest sprawienie, by pracownicy wykonywali złożone plany. Dzieje się tak dlatego, że kadra nie wie, jak to zrobić [Gubman 1998, s. 15]. Właśnie tu kryje się klucz do czegoś, czego konkurenci nie mogą łatwo powielić. We współczesnym świecie kadra kierownicza wie więcej i nie obawia się inwestować w obniżanie kosztów, w nowe technologie i w zakup nowych linii produktów. Znacznie trudniejsze jest jednak dla niej dostosowywanie umiejętności do tych innowacji, a także wdrażanie i praktyczne wykorzystywanie zdobywanej wiedzy. Dlatego tak wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie powielić działań prowadzących do sukcesu. Kadra kierownicza, która wie, co należy czynić, rzadko to robi. Rezultaty są zadziwiające dopiero wtedy, kiedy kierownicy przestają



mówić o swoich umiejętnościach, a zaczynają je wykorzystywać. Kluczem do sukcesu jest bowiem posiadanie odpowiednich umiejętności kierowniczych nabywanych dzięki uczeniu się od najlepszych, a także dążenie do bycia lepszymi od nich.

Wyróżnia się dwie podstawowe zasady rozwoju umiejętności kierowniczych [Pełka 1996, s. 191]:

1. Należy rozwijać umiejętności wszystkich kierowników w przedsiębiorstwie. Rozwój ten powinien być dynamiczny i jakościowy. Nie może być on tylko statystyczną wymianą osób w trybie rotacji. Kształtowanie przyszłej kadry kierowniczej oznacza rozwijanie całego potencjału kierowniczego. Nawet najbardziej rozbudowane programy rozwoju umiejętności kierowniczych nie zapewnią przedsiębiorstwu sukcesu, jeśli będzie ono się skupiać na słabościach, nie będzie wykorzystywać atutów pracowników i, dobierając personel na stanowiska kierownicze, będzie lekceważyć prawość i charakter pracowników.

2. Rozwój umiejętności kierowniczych musi się odbywać w wymiarze strategicznym. Strategia rozwoju umiejętności kadry kierowniczej jest realizowalna, jeśli uwzględni się w przedsiębiorstwie:

a) warunki rozwoju umiejętności kadry kierowniczej, do których należą: proces formułowania polityki przedsiębiorstwa, określanie jego strategicznych celów, informowanie kierowników o programach doskonalenia umiejętności kierowniczych,

b) tezy dotyczące znaczenia strategii rozwoju umiejętności kierowniczych, do których zaliczamy:

- globalizację przedsiębiorstw stawiającą coraz większe wymagania wobec kadry kierowniczej w zakresie znajomości języków obcych, zmian mentalności oraz mobilności,
- rekrutację młodej kadry kierowniczej, co jest ryzykowne i kosztowne,
- przepływ informacji mający coraz większy wpływ na wypracowanie sukcesu przez przedsiębiorstwo, często jednak kierownicy nie otrzymują właściwych informacji,
- czas przeznaczony na innowacje produktów i usług na całym świecie staje się coraz krótszy,
- brak środków restrykcyjnych wobec kadry kierowniczej, która nie zawsze reaguje na zmiany środowiska i innowacje techniczne,
- ludzi, od których pracy, czy to indywidualnej, czy też zespołowej, zależy sukces przedsiębiorstwa,
- kierunki rozwoju umiejętności kierowniczych poprzez:
  - zdobywanie umiejętności „generalisty” – dotyczy to zwłaszcza specjalistów w jakiejś dziedzinie, którzy muszą nauczyć się pracować kompleksowo,
  - uzupełnianie luk fachowych,
  - zdobywanie umiejętności w zakresie menedżeryzmu i systemów informacyjnych zarządzania.

Korzyścią z uwzględnienia wymienionych zasad rozwoju umiejętności kierowniczych jest to, że dzięki temu programy doskonalenia umiejętności kadry kierowni-

czej ułatwiają i przyspieszają dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia, nowych strategii i celów, umożliwiają aktywne kształtowanie przyszłości, podnoszą poczucie wartości kadry kierowniczej, stwarzają warunki zawodowego i osobistego rozwoju, umożliwiają odkrywanie talentów i wykorzystywanie umiejętności podwładnych, zapewniają też że wybitni kierownicy pozostają w przedsiębiorstwie dłużej.

### 3. Zakończenie

Proces podnoszenia umiejętności kierowniczych powinien się odbywać na różnych poziomach, a funkcja szkoleniowa powinna się charakteryzować myśleniem wybiegającym poza wąsko określone, krótkoterminowe oddziaływanie programów szkoleniowych [Chojnacki, Banasiewicz 2006, s. 85]. Rozważając aplikacyjne walory doskonalenia umiejętności kierowniczych, należy podkreślić, że umiejętność jest tym, czego się naucza, i co zwiększa swoją wartość po okresie nauczania. Mechanizmy doskonalenia umiejętności kierowniczych istnieją po to, aby wносить znaczny i wyróżniający się wkład w proces podnoszenia umiejętności, tak ważny dla wszystkich nowoczesnych organizacji. Działanie kadry kierowniczej w organizacjach musi być widoczne przez pryzmat osiąganych celów w kategoriach doskonalonych umiejętności.

### Literatura

- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, AE, Poznań 2002
- Chojnacki W., Banasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Gubman E. L. *The Talent Solution*, McGraw-Hill, New York 1998
- Hurrelman K., *Struktura społeczna a rozwój osobowości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1994.
- Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Krzakiewicz K., *Wybrane problemy kształtowania kadr menedżerskich w warunkach internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa*, [w:] T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, AE, Wrocław 2001.
- Krzakiewicz K. (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, AE, Poznań 2008.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pelka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ORGMASZ, Warszawa 1996.
- Perechuda K., *Zarządzanie organizacją*, Leopoldinum, Wrocław 1997.
- Quinn R.E., Faeman S.R., Thompson M.R., McGrath M.R., *Becoming a Master Manager. A Competency Frame Work*, John Wiley, New York 1990.
- Roszyk-Kowalska G., *Umiejętności kierownicze w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, praca doktorska, maszynopis niepublikowany, Poznań 2007.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962.



Sikorski Cz., *Ewolucja koncepcji przywództwa*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998.

Starr J., *Coaching*, PWE, Warszawa 2002.

## **MANAGEMENT SKILLS IN THE PROCESS OF SHAPING KEY COMPETENCE OF A COMPANY**

**Summary:** Statistical analysis of research data and literature has revealed that management skills are necessary in the process of shaping key competence of a company. Managers today need to accept the necessity of having and improving these skills since some studies have shown that there are discrepancies in the levels of mastering management skills. The modern world creates so many challenges and opportunities that it is impossible for a company and its managers to react to all of them. Therefore, a model of an ideal manager has been created. The model is based on a description and explanation of the mechanisms and the relationship between management skills and the key competences of a company.