

Frąś, Józef

Kompetencje menedżera przyszłości

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 359-367

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KOMPETENCJE MENEDŻERA PRZYSZŁOŚCI

COMPETENCE OF THE FUTURE MANAGER

W dobie występujących na świecie rynków globalnych zauważalne jest zwiększone zapotrzebowanie na doskonale przygotowanych do kierowania międzynarodowymi przedsiębiorstwami menedżerów. Niezbędne stało się więc opracowanie zasad stosowanych przez menedżerów zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego biznesowym otoczeniu, umożliwiających odnoszenie przez przedsiębiorstwa sukcesów rynkowych. Zdecydowanie więc powiększyły się też wymagania wobec osób zarządzającymi dużymi korporacjami. Dziś menedżer musi już nie tylko umieć szybko podejmować decyzje, ale także okazywać wrażliwość na zmiany społeczne. Nie oznacza to oczywiście zerwania z tradycją i cechami typowymi dla menedżera, jednakże współczesny zarządzający musi posiadać umiejętności dostosowywania się do globalnych przemian, a co za tym idzie występowania w nowej roli – menedżera przyszłości.

Kluczowym elementem sukcesu przedsiębiorstwa jest sprawne i skuteczne zarządzanie, sprawowane przez menedżerów posiadających odpowiednie kompetencje do realizacji nałożonych na nich zadań. Na menedżerach spoczywa obecnie zadanie tworzenia sukcesu przedsiębiorstwa. Należą oni do najważniejszych osób w przedsiębiorstwie, ponieważ czynią zasoby produktywnymi, a wszelkie działania przekształcają w rezultaty. Jednakże wizerunek ich osoby oraz zakres czynności zmienia się w czasie na skutek zmiany charakteru samych organizacji i kultur organizacyjnych. Obserwując rynek i menedżerów na nim funkcjonujących, spotkać się można z ogromnym zróżnicowaniem kompetencji posiadanych przez zarządzających niezbędnych do współpracy z podległymi zespołami¹.

Uważa się, że kompetencje są tym wskaźnikiem, który najlepiej pozwala ocenić możliwości i zdolności ludzi do realizacji założonych celów, a posiadanie określonych kompetencji oznacza, że dana osoba ma odpowiednie umiejętności i wiedzę, jest odpowiedzialna, uprawniona do działania i decydowania oraz ma odpowiednie doświadczenie pozwalające na działania przynoszące kierowanemu przez nią przedsiębiorstwu sukcesy.

* dr hab. inż. prof. US, Uniwersytet Szczeciński

¹ P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001, s. 65.

Menedżer – jego cechy i umiejętności

Generalnie można powiedzieć, że menedżer to osoba spełniająca funkcje kierownicze, posiadająca odpowiednie kwalifikacje i wyspecjalizowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest ona zatrudniona na podstawie umowy o pracę lub kontraktu menedżerskiego przez właścicieli firm, zarządy spółek lub ich przedstawicieli.

W okresach minionych tradycyjny menedżer wykazywał z reguły zdolności organizacyjne, tzw. talent do robienia interesów, nie posiadał w zasadzie formalnego przygotowania do prowadzenia przedsiębiorstwa. Współcześnie, ze względu na nowo kreowaną przez styl zarządzania i menedżerów kulturę, wymusza się na nich podnoszenie kwalifikacji i utrwalanie nowych zachowań, analizę rynku i otoczenia, stosowanie racjonalnych zasad zarządzania, wybór technologii, organizację marketingu i promocji. W efekcie ma to doprowadzić do uczynienia z nich menedżerów doskonałych, menedżerów przyszłości, a głównymi warunkami do realizacji tego celu są²:

– **odpowiednie cechy psychofizyczne** – tj. m.in. odporność na stres i umiejętność przeciwdziałania mu, asertywność, zdolność do wykonywania bardzo zróżnicowanych zadań w nienormowanym czasie pracy, podzielność uwagi, zdolność do szybkiej koncentracji i reagowania na zaistniałą sytuację,

– **odpowiednia motywacja** – jest ona niezbędna menedżerowi do osiągania sukcesów, a także poczucie władzy, zamiłowanie do ryzyka i związanych z nim emocji oraz potrzeba trwałych wartości i bycia społecznie użytecznym,

– **umiejętności komunikowania się i oddziaływania na innych ludzi** – menedżerowie muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na ludzi. Związane jest to z posiadaniem przez nich zdolności do empatii, z którą wiąże się umiejętność słuchania. Ważna jest też umiejętność konkretnego i zwięzłego wyrażania się w mowie i piśmie. Doskonały menedżer powinien też umieć stanowić i egzekwować swoje prawa, akceptować siebie, wyrażać osobiste opinie i przekonania, co pozwoli mu skutecznie realizować postawione przed nim zadania,

– **wysokie kwalifikacje intelektualne** – głównie umiejętności szybkiego uczenia się, poznawania nowych rzeczy i opanowywania nowych umiejętności. Istotne są też zdolności analityczne i koncepcyjne oraz umiejętność pracy w zespole, zespołowego gospodarowania pomysłami i prowadzenia z nim eksperymentów myślowych,

– **umiejętności dokładnego osobistego wykonywania zadań** – menedżer przyszłości musi wiedzieć i rozumieć, co robią jego podwładni, i w razie potrzeby umieć samodzielnie wykonać różne czynności techniczne. Powinien znać je na tyle, aby móc kontrolować podwładnych i zastąpić ich w szczególnych przypadkach. Do tych czynności należą umiejętności np.: przekonywania, obsługi komputera, korzystania z Internetu, prowadzenia negocjacji i dyskusji, znajomość języków obcych,

– **umiejętności dysponowania w sposób celowy osobistymi zasobami** – należą do nich czas, energia i reputacja, których nie da się znormalizować ani zmierzyć. Zasobami tymi menedżer powinien gospodarować w sposób racjonalny z przeznaczeniem na realizację najważniejszych celów, aby nie spowodowały tzw. wypalenia w pracy i problemów zdrowotnych,

² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 62.

– **przedsiębiorczość** – menedżer przyszłości powinien przejawiać inicjatywę, podejmować nowe działania pod wpływem własnego impulsu lub pomysłu i być zdolnym do ponoszenia ryzyka, które jest nieuniknione w każdej sytuacji i towarzyszy każdemu działaniu.

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga od menedżera dużej skuteczności działania. Jest to problem o tyle istotny, ponieważ w wyniku rosnącej konkurencji na świecie powstają coraz to nowe koncepcje zarządzania.

Aby móc nadążyć za zmianami w otoczeniu i realizować wytyczone cele, menedżerowie przyszłości powinni posiadać pewne, oprócz wyżej wymienionych, charakterystyczne **cechy**, do których zalicza się:

- gruntowne wykształcenie,
- nieprzeciętne zaangażowanie w pracę,
- entuzjizm w kreowaniu własnych pomysłów,
- świadomość celów własnego wysiłku,
- umiejętność dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu,
- otwartość na innowacje techniczne,
- rozwiniętą intuicję psychologiczną,
- umiejętności techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne, pozwalające efektywnie wypełniać podstawowe funkcje kierownicze³.

Ponadto menedżer powinien działać sprawnie i racjonalnie, dokonywać zmian usprawniających i doskonalących działania przedsiębiorstwa, tworzyć koncepcje postępowania i umiejętnie łączyć je z działaniem prowadzącym do urzeczywistnienia celu. Pomóc mu w tym powinny takie cechy jak:

- solidność i uczciwość,
- zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń,
- pracowitość i silna wewnętrzna motywacja,
- duża wyobraźnia i inteligencja,
- zdolność przewidywania i adaptacji do zmieniających się warunków,
- zdolność podejmowania szybkich decyzji i działań,
- skoncentrowanie na działaniach i osiągniętych rezultatach,
- łatwość komunikowania się z otoczeniem⁴.

Menedżer współczesny, a szczególnie menedżer przyszłości, charakteryzować powinien się zatem dużą aktywnością we wszystkich działaniach, jakie podejmuje dla dobra przedsiębiorstwa, inicjatywą w podejmowaniu różnych działań i poszukiwaniu sposobów ich realizacji, łatwością podejmowania decyzji i zdolnością do ponoszenia ryzyka. Oprócz przedstawionych powyżej cech menedżerowie powinni charakteryzować się ponadto takimi umiejętnościami jak: dostrzeganie potrzeb ludzkich, pomysły ich zaspokojenia, tworzenie nowych potrzeb i nowych nabywców, a nawet nowych rynków.

A nade wszystko powinien wyróżniać się: siłą oddziaływania, zdolnościami przekonywania i motywacjami wynikającymi z aspiracji.

³ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 74.

⁴ P.F. Drucker, *Menedżer ...*, op. cit., s. 98.

Sila oddziaływania. W kierowaniu siłą oddziaływania ważna jest umiejętność takiego postępowania, które przyczyni się do osiągnięcia jak największych korzyści. Niezbędne w tym są pewność siebie i wewnętrzny spokój, zachowywany nawet w sytuacjach kryzysowych.

Zdolność przekonywania. Zależy głównie od sposobu prowadzenia rozmowy. Jeżeli menedżer koncentruje się na istocie sprawy, trzyma się faktów, unika przesady, krytykuje problem, a nie osoby za nim stojące, to ma dużą zdolność przekonywania, nie doprowadza do konfliktów i ostrej krytyki oraz zapewnia dobry nastrój negocjacji. Odmowa jest czasem konieczna, ale należy wyrażać ją delikatnie, by była dobrze przyjęta.

Aspiracje są czynnikiem silnie motywującym menedżera. Wysokie aspiracje pozwalają osiągnąć największe korzyści w kierowaniu, jednak nie powinny one wynikać tylko z chęci zysku, ale także z potrzeby sukcesów, awansu, uznania, odpowiedzialności itp. Zwiększenie szansy na osiągnięcie sukcesu jest dla menedżera z dużymi aspiracjami zachętą do podejmowania dobrych decyzji.

Kompetencje menedżerskie czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa

Kompetencje są zdolnościami do wykorzystywania wiedzy i umiejętności służących efektywnemu odgrywaniu roli menedżera. Stąd wszystkie umiejętności menedżerskie mogą być kompetencjami, gdy są efektywnie wykorzystywane⁵. Kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny. Kompetentny menedżer to pracownik, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać umiejętności. Kompetentny menedżer to osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, posiada stosowną wiedzę i umiejętności i potrafi je właściwie wykorzystać. Poziom kompetencji zależny jest od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania, postawa i motywacja. Model kompetencji przedstawiono na rys. 1.

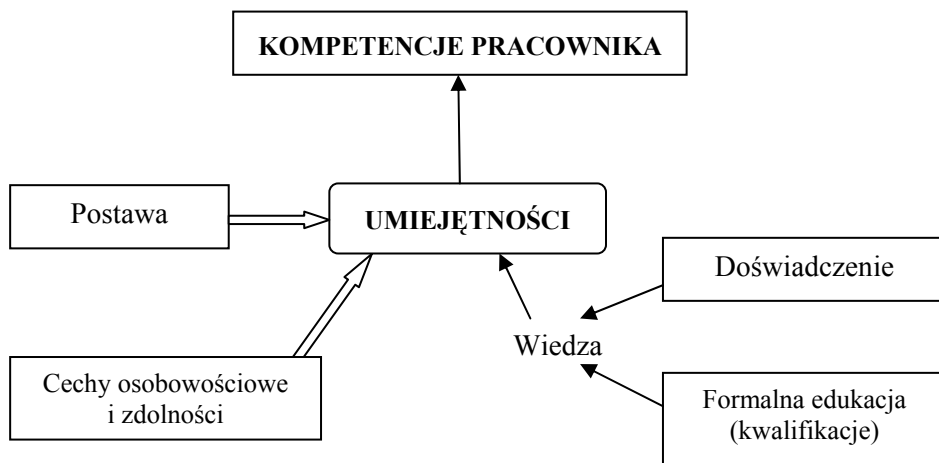
Wiele definicji kompetencji podkreśla ich aspekt sprawnościowy. I tak np. według A. Gick i M. Tarczyńskiej „kompetencje są definiowane jako wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność”⁶.

Poza kompetencjami merytorycznymi związanymi z zarządzaniem i kierowaniem oraz wykorzystywaniem nowych technik i narzędzi podejmowania decyzji, a także nowoczesnego stylu kierowania, menedżer powinien posiadać kompetencje interpersonalne, które są warunkiem skutecznego zarządzania i kierowania.

⁵ C.J. Constable, *Developing the Competent Manager in a UK context*, Report for the Manpower Services Commission Sheffield: Manpower Services Commission, 1988.

⁶ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 45.

Rysunek 1. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami



Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie można powiedzieć, że **kompetencje interpersonalne** to umiejętność radzenia sobie z ludźmi w taki sposób, aby najefektywniej osiągnąć zamierzone cele. Kompetentny interpersonalnie menedżer posiada umiejętności współzycia i postępowania z ludźmi, zna ich i rozumie, traktuje ich podmiotowo, a nie przedmiotowo.

Umiejętności interpersonalne menedżera dotyczą:

- **komunikowania się z ludźmi** – nawiązywanie kontaktu z innymi ludźmi, wymiana informacji i doświadczeń, zaprezentowanie własnej osoby i poznawanie innych, kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi, uzgadnianie poglądów, zapewnianie sobie i innym przyjemności i rozrywek,

- **współdziałania z ludźmi** – dobre współdziałanie menedżera z pracownikami to eliminowanie jego dominacji wynikającej z posiadania władzy, a zwrócenie większej uwagi na autorytet wynikający z władzy i doświadczenia. Dobry, współdziałający z pracownikami menedżer buduje klimat zachęty i poparcia oraz nie zapomina podkreślać i nagradzać dobrych wyników. Im więcej czasu menedżer poświęci na współpracę z podległymi pracownikami, tym lepsze osiągnie wyniki,

- **wprowadzania zmian organizacyjnych** – każda zmiana organizacyjna to duże przeżycie dla pracowników. Niespodziewane zmiany narzucone przez menedżera powodują na ogół ujemne reakcje pracowników. Jeżeli zmiany są niezrozumiałe dla pracowników, wywołują poczucie zagrożenia, osobistej krzywdy i niesprawiedliwości. Duże, niespodziewane zmiany organizacyjne mogą wywołać szok, który sparaliżuje pracę, spowodować gniew i wrogość wobec zmian oraz podjęcie działań przeciwko zmianom. Aby zminimalizować skutki wprowadzania zmian organizacyjnych, należy wprowadzać je umiejętnie i odpowiedzialnie. Wychodząc z założenia, że każdy pracownik inaczej reaguje na zmiany i potrzebuje czasu, aby się do nich przystosować, menedżer powinien uświadomić pracownikom cel zamierzonej zmiany organizacyjnej i wynikające z niej korzyści, włączyć pracowników w opracowanie ostatecznego kształtu zmian organizacyjnych, pozwolić na określenie własnej roli, pomóc pracownikom przystosować się do wprowadzenia zmian,

– **radzenia sobie z konfliktami** – konflikty w przedsiębiorstwie występują w przypadku sprzeczności interesów lub poglądów, są zjawiskiem dość powszechnym, różnorodnym i bardzo złożonym, mogą mieć charakter antagonistyczny (w przypadku ostrych starć i przejawów wrogości) oraz nieantagonistyczny (w przypadku rozbieżności i nieporozumień). Istota radzenia sobie z konfliktem polega nie na tłumieniu go, lecz na umiejętności rozwiązania i takiego nim pokierowania, aby zminimalizować szkodliwość i wykorzystać konflikt do zmian przynoszących korzyści. Zadaniem menedżera staje się więc umiejętne sterowanie konfliktami w celu przekształcenia ich z destrukcyjnych w konstruktywne⁷.

Skuteczne metody rozwoju kluczowych kompetencji menedżerskich

Kompetencje powinny być rozwijane wielotorowo, tj. zarówno poprzez kierowanie kadry menedżerskiej na szkolenia/treningi umiejętności, jak i poprzez powierzanie jej odpowiednich zadań w codziennej pracy oraz wskazywanie możliwych metod samodoskonalenia.

W celu doskonalenia najważniejszych kompetencji menedżerskich stosuje się następujące metody:

– **orientacja na rezultat** – szkolenia z zarządzania przez cele, treningi kreatywności, warsztaty z zakresu wyznaczania czy też poprawnego formułowania celów oraz metod planowania i organizacji procesu ich osiągnięcia,

– **komunikacja** – treningi umiejętności aktywnego słuchania i efektywnego formułowania i przekazywania komunikatów, coaching z zakresu dostosowywania metod komunikacji do odbiorców, realizacja projektów obejmujących wdrażanie nowego systemu/metod działania poprzez prowadzenie prezentacji czy warsztatów,

– **orientacja biznesowa/myślenie strategiczne** – szkolenia merytoryczne dotyczące ekonomicznych aspektów działania przedsiębiorstwa, warsztaty z zakresu kreatywnego tworzenia rozwiązań opartych na biznesowych *case study*, realizacja projektów związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie, poszerzanie wiedzy na temat sektora, poszerzenie wiedzy biznesowej i ekonomicznej,

– **planowanie/delegowanie/rozliczanie efektów/przywódstwo** – warsztaty z zakresu efektywnego zarządzania czasem własnym i zespołu, warsztaty/coaching z zakresu zarządzania przez cele, oceniania pracowników i przekazywania informacji zwrotnej, treningi budowania pozycji lidera, warsztaty poświęcone dostosowywaniu stylów zarządzania do różnych grup osób, praca z trenerem nad oceną potencjału podwładnych i wyznaczaniem im celów rozwojowych,

– **praca w zespole/współpraca** – warsztaty z zakresu wywierania wpływu oraz budowania sugestywnej argumentacji, treningi umiejętności interpersonalnych, treningi z zakresu rozwiązywania konfliktów, udział/kierowanie projektami wymagającymi współpracy z różnymi pracownikami/obszarami przedsiębiorstwa.

⁷ K. Bolesta-Kukułka, *Polityka personalna i strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo MSM, Warszawa 1995, s. 108.

Podsumowanie

Jedną z cech charakterystycznych dla współczesnego biznesu jest zauważalna zgodność poglądów na temat wzrastających wymagań, które stoją przed menedżerami. Wysoki poziom organizacji jest przede wszystkim wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. Dobre przygotowanie menedżerów do sprawowania funkcji menedżerskich jest bardzo ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości to tak naprawdę zarządzanie macierzą zarządzanych projektów. Zatem codzienne zmagania menedżerów coraz bardziej przypominają zmagania trenerów – selekjonerów, którzy pod presją krótkiego horyzontu czasowego muszą w krótkim czasie zbudować zespół, zmotywować go do walki o sukces, przekazać własną wiedzę i poprowadzić do walki o zamierzony cel.

Globalizacja powoduje, iż coraz większe znaczenie dla pracy menedżera ma dziś umiejętność działania w wielokulturowym środowisku, a szybkość, z jaką zmienia się świat, wymusza na menedżerach posiadanie wysokich umiejętności i kompetencji, stałą gotowość do nauki, przyjmowania nowych idei, technologii i metod zarządzania.

W przedsiębiorstwie przyszłości skuteczność, a co za tym idzie wartość rynkowa menedżerów, zależeć będzie od umiejętności dziś jeszcze nie w pełni docenianych, takich jak otwartość, uprzejmość i wyrozumiałość, umiejętność słuchania innych, zdolność przewidywania i posługiwania się intuicją, kreatywność, dobra kondycja psychofizyczna, zdolność do podejmowania ryzyka oraz znajomość języków obcych. Równocześnie tracą na znaczeniu takie cechy i atuty współczesnego menedżera jak: pilność, punktualność, a nawet fachowa wiedza. Głównym zadaniem menedżera przyszłości będzie rozwijanie stosunków międzyludzkich, co wymagać będzie od nich przede wszystkim umiejętności wskrzeszania w ludziach odwagi do bycia sobą. Właściwe relacje międzyludzkie i odpowiednio wysoki poziom zaangażowania zależą bowiem w prostej linii od obustronnego zaufania, którego osiągnięcie gwarantuje, że ludzie będą się czuli pewni, silni i zmotywowani. Podstawowym zadaniem menedżerów przyszłości stanie się stwarzanie pracownikom (współpracownikom) warunków do samorealizacji.

Od menedżera przyszłości wymagana będzie silna osobowość i charakter, wykształcenie i specjalizacja zawodowa zaś stwarzają dopiero ich podstawy. Tylko bowiem kompetentny menedżer potrafi przeobrazić to, co potencjalne, w to, co rzeczywiste, i zwykłych ludzi skłonić do robienia rzeczy niezwykłych. Dobry menedżer musi przede wszystkim być skuteczny, a skuteczność menedżera jest z pewnością jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład we własny rozwój⁸. Tak więc skuteczni menedżerowie przyszłości:

- cenią czas swój i innych,
- skupiają się na świecie zewnętrznym przedsiębiorstwa,
- koncentrują się na kilku głównych dziedzinach, w których mogą odnieść wybitne sukcesy,

⁸ J. Frańś, *Znaczenie menedżerów i pracowników w procesie zarządzania wiedzą*, w: A.A. Czajkowski (red.), *Dydaktyka nauk stosowanych*, t. 2: *Informatyka i media, elektronika i mechatronika, biomechanika, rozwój nauki*, OKP Zachodniopomorskie Centrum Edukacyjne w Szczecinie, Szczecin 2006, s. 271–278.

- podejmują skuteczne decyzje; starają się przy tym podejmować niewiele decyzji, ale za to o zasadniczym znaczeniu,
- potrafią tworzyć wizję i mają dar narzucania innym swoich koncepcji, a także angażowania ich do współpracy,
- zdecydowanie realizują swoją wizję; zdecydowanie to siła charakteru człowieka, który dokonuje tego, co wydaje się niemożliwe, konsekwentnie dąży do realizacji swoich planów i na przekór niesprzyjającym ocenom i postawą potrafi wytrwać w swoim zdecydowaniu.

BIBLIOGRAFIA

- Bolesta-Kukulka K. 1995.** *Polityka personalna i strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo MSM, Warszawa.
- Constable C.J. 1988.** *Developing the Competent Manager in a UK context, Report for the Manpower Services Commission Sheffield*, Manpower Services Commission.
- Drucker P.F. 1999.** *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Fraćkowiak W., Żak J. 1999.** *Wiedza przychodzi wraz z awansem*, w: E. Barcik (red.), *Polscy menedżerowie, zarządzanie w czasach zmian. Siódme badanie Rzeczypospolitej*, Coopers & Lybrand, Warszawa.
- Fraś J. 2006.** *Znaczenie menedżerów i pracowników w procesie zarządzania wiedzą*, w: A.A. Czajkowski (red.), *Dydaktyka nauk stosowanych, t. 2: Informatyka i media, elektronika i mechatronika, biomechanika, rozwój nauki*, OKP Zachodniopomorskie Centrum Edukacyjne w Szczecinie, Szczecin.
- Gick A., Tarczyńska M. 1999.** *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Michaliszyn I. 2003.** *Menedżer – słowo wytrych*, „Manager”, nr 8.
- Wachowiak P. 2001.** *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.

STRESZCZENIE

W pracy zostały określone kompetencje menedżera przyszłości. Przedstawione zostały cechy i umiejętności menedżera jako kluczowe czynniki sprawnego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowano kompetencje menedżerskie jako zdolności do wykorzystania wiedzy i umiejętności służące do osiągnięcia najwyższej efektywności w procesie zarządzania. Pracę kończy podsumowanie. Wyniki przedstawiono w formie opisowej i graficznej.

SŁOWA KLUCZOWE: cechy menedżera, kompetencje, umiejętności

SUMMARY

The paper sets out the competences of the future manager. It presents characteristics and skills of the manager as key factors for efficient and effective business management. Further, it presents managerial competences as an ability to use knowledge and skills in order to achieve maximum efficiency in the management

process. The study is finished with a summary. The results are presented in a graphical and descriptive form.

KEYWORDS: manager's characteristics, abilities and skills